

## 日本的経営と品質管理：働き方改革への視座

著者	十名 直喜
雑誌名	名古屋学院大学論集 社会科学篇
巻	55
号	1
ページ	1-92
発行年	2018-07-31
URL	<a href="http://doi.org/10.15012/00001311">http://doi.org/10.15012/00001311</a>

〔論文〕

## 日本的経営と品質管理

——働き方改革への視座——

十 名 直 喜

名古屋学院大学現代社会学部

### 要 旨

2017年秋、大手素材メーカー3社（神戸製鋼所、三菱マテリアル、東レ）の品質データ改ざん、日産自動車の無資格者検査など、日本を代表するものづくり企業の品質不祥事が相次ぎ発覚した。高い品質と信頼をベースとするメイド・イン・ジャパンへの評価が根底から揺らいでいる。日本のものづくりは、日本的な経営および働き方とも深く関わっている。日本の経営とは何か、働くことの意味とあり方とは何かが、より深く切実に問われている。

小論は、2部構成でもって上記の課題にアプローチする。第1部は相次ぐ品質不祥事をふまえ日本の経営と品質管理のあり方を問い直す。第2部は能力主義管理と労使関係の視点を織り込み、より複合的な視点から日本的な働き方と労使関係を捉え直し、システム変革への視座を提示する。

**キーワード：**日本の経営、品質管理、働き方、能力主義管理、労使関係

## Japanese-style management and quality control

——Viewpoints on the working style reforms——

Naoki TONA

Faculty of Contemporary Social Studies  
Nagoya Gakuin University

---

発行日 2018年7月31日

目 次

序章	問われる日本的な品質管理と働き方
序1	品質不祥事と働き方問題への視座
序2	「ものづくりと経営の原点に立ち戻ろう！」
序3	構成と趣旨
第1部	日本的経営と品質管理
第1章	メイド・イン・ジャパンの品質管理とその綻び
1.1	神戸製鋼の品質データ改ざん問題
1.2	大手素材メーカーの品質データ改ざん問題
1.3	品質不正を生み出す経営と労働
1.4	(川崎重工業製) 新幹線台車亀裂問題の深層と改革への視座
第2章	日本的経営と品質管理への視座
2.1	日本的経営の特徴と品質管理
2.2	デミング・システムと日本的経営
2.3	品質および品質管理の意味とその変遷
第3章	日本的な品質管理の特徴と歴史的変遷
3.1	日本的な品質管理の発展とその特徴
3.2	日本的TQCの低迷と現場改善力の低下
3.3	デミング・システムをめぐる日米逆転と日本的TQCの変遷
3.4	日本企業の組織劣化とハインリッヒの法則
3.5	品質事故の要因と対策
3.6	新たな品質管理と「日本品質」の創造
第2部	日本的な働き方とシステム変革への視座
第4章	日本的な働き方と能力主義管理
4.1	日本的な品質管理と労使関係ーデミング・システムのインパクト
4.2	品質管理・能力主義管理・日本的経営の三位一体的ダイナミズム
4.3	日本的な働き方と職能資格制度
第5章	日本的な働き方と労使関係
5.1	日本的な働き方と労使関係への視座
5.2	「働くこと」への労使関係&産業システム・アプローチ
5.3	日本的な労使関係と働き方への歴史的視座
5.4	無限定な働き方と女性の就労抑制システムの相関関係
第6章	グローバルな働き方と社会システム
6.1	日本企業のグローバル化・労働組合不要論のブーメラン・インパクト
6.2	ドイツ的な働き方と社会システム改革
6.3	日本の課題に応える働き方と社会システム
6.4	無限感から有限観へのパラダイム転換ー日本的な働き方変革への視座
終章	日本的な品質経営とワーク・ライフ・バランスの創造に向けて
終1	品質重視の日本的経営と労使協調的労使関係
終2	品質経営の変調, そして品質不正の続出
終3	労働時間規制, 無限定な働き方の抑制が切り拓くダイナミズム
終4	求められる内部チェック機能と相談窓口, 自由闊達な雰囲気
終5	創造性と働きがいを生み出す職場と社会システムづくり
参考文献一覧	

## 序章 問われる日本的な品質経営と働き方

### 序1 品質不祥事と働き方問題への視座

近年続発する品質不祥事は、日本的経営さらにはメイド・イン・ジャパンへの内外の評価と信頼を根底から揺るがしている。それは、過労死・うつなどが多発する日本的な働き方とも深く関わっている。両者をつなぐ要をなすのが、日本的な品質管理（全社品質管理）および能力主義管理（それに基づく職能資格制度）である。

小論は、両者が日本的な労使関係などを媒介にして歴史的・システムのどのようなつながっているのかを明らかにし、それを通して光の側面のみならず負の側面のメカニズムを浮かび上がらせる。さらに、それらへの処方箋として、品質管理および働き方改革のあり方を示すとともに、中長期的な視点から品質経営および働き方システムの日本型モデルを提示する。

品質管理および能力主義管理の視点から、さらには両者の深い関連をふまえての統合的な視点から働き方改革を捉え直すアプローチは、小論独自のもので、他では見られない斬新性があると自負している。

### 序2 「ものづくりと経営の原点に立ち戻ろう！」

十名直喜 [2017.11] 『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』は、わが産業研究の集大成として出版したものである。校正も終えた2017年10月中旬、神戸製鋼所の品質改ざん問題が飛び込んできた。かつての職場から突きつけられた、「ものづくり」経営への警鐘である。急きょ、「追記」（「ものづくりと経営の原点に立ち戻ろう！」）を本末に織り込んだ。

「神戸製鋼所は、わが仕事と研究の故郷でもある。そこでの前代未聞の不祥事に心を痛めている。「一体なぜ？」と聞かれることもある。

また、本書とどうつながっているのかなど、関心を抱かれる読者も少なくなかろう。そこで、簡単に追記しておきたい。

複数現場にまたがる品質改ざんの常態化は、不正の連鎖を生む企業風土、経営陣の統治能力の欠如、ものづくりのコアをなす品質管理の現場任せ、いわば現場への押しつけ、それに伴う現場の疲弊と慢心などが生み出した、悪循環の構図といえよう。

それは、1990年代のわが3部作において、日本的経営および日本型鉄鋼産業システム（そのコアをなす「日本型フレキシビリティ」）の負の側面として警鐘を鳴らし、システム改革の必要性を提起した視点とも深く関わっている。

20数年後の2017年9月には、経済社会学会全国大会が名古屋学院大学で開催された。その共通論題では、小論「日本的な働き方と変革への視座—働くことの意味とあり方を問い直す」を発表した。日本のものづくりを中心に、日本的な労使関係と経営の歴史的変遷をふまえて、本書の視点からまとめたものである。

日本のものづくりへの信頼は、日本的経営の根幹をなしてきたといえる。近年、名門企業の不祥事が続き、メイド・イン・ジャパンへの評価が根底から揺らいでいる。

日本のものづくりとは何か、日本的経営とは何か、働くことの意味とあり方とは何か。さらには現場再生の処方箋とは何かが、より深く切実に問われているといえよう。そうした課題については、後日、稿をあらためて提示したい。」

神戸製鋼所を初めとする大手素材メーカー、さらには大手組立メーカー、重機メーカーなどに広がる品質不祥事は、日本ものづくり産業の根幹に関わる深刻なテーマである。

鉄鋼、自動車、電機産業の大企業群、いわば鉄のトライアングル構造は、サービス産業への

シフトが加速する比重なかでも1960年代から今日まで半世紀にわたって、経団連を軸とする日本の財界を支配してきた。品質不正や働き方問題などの企業不祥事の多くも、そこから噴出している。

品質不祥事は、無限定労働さらには過重労働へと誘う日本的な働き方とも深く関わる。しかし十名直喜〔2017.11〕では、このテーマの掘り下げ（すなわち日本ものづくりの影の側面、さらに光と影の統合的把握、本質解明と方策まで提示すること）には及んでいない。

小論は、その反省をふまえ、品質管理と働き方の両面から、日本ものづくり産業をめぐる上記のテーマにアプローチする。

### 序3 構成と趣旨

小論は、上記に示した論点と課題をふまえ、品質管理および能力主義管理の視点から日本的経営を捉え直し、日本的な働き方を問い直したものである。

小論は、2部構成にしている。第1部（日本的経営と品質管理）は、第1～3章から成る。

まず第1章では、神戸製鋼をはじめとする素材メーカー、さらには機械メーカーなどに広がる品質不祥事について、その特徴と原因を考察する。

第2～3章では、品質管理の視点から日本的経営に焦点をあて、両者をつなぐデミング・システムを手がかりに、その特徴と課題を理論的・歴史的に捉え直す。

第2部（日本的な働き方とシステム変革への視座）は、第4～6章から成る。

第4～5章では、日本的な働き方に焦点をあて、品質管理との関わりをふまえて能力主義管理および労使関係の視点から分析を深め、その本質的な特徴と課題を明らかにする。

第6章では、グローバルな視点からアメリカやドイツ的な働き方などを手がかりに、新たな働き方と社会システムを構想する。

終章では、品質管理、能力主義管理、日本的な働き方と労使関係、それら3者のシステムの深い関係を日本的経営の視点をふまえて総括し、21世紀的なあり方を展望する。

なお、「日本的経営」（日本経営学会2018.9）と「働き方」「働きがい」（労務理論学会2018.6）は、各学会の2018年度全国大会共通論題のキーワードである。小論は、それにヒントを得ている。

品質のあり方は、働くことの意味や「働きがい」とも深く関わり、それを問い直す視点を含んでいる。小論は、品質問題にスポットをあて、「品質管理」と「能力主義管理」を媒介に、2つのキーワード（「日本的経営」と「働き方」）をつなげ、主題と副題に分けて配置したものである。小論の第1部（2-4章）は主題、第2部は副題を中心に論じている。

第1部は、日本経営学会中部部会（2018.3）で発表し、貴重なコメントなどをふまえ深化・拡充を図ったものである。第2部は、労務理論学会全国大会（2018.6）統一論題で発表し質疑応答をふまえ洗練化したものである。

上記に先立ち、日本的な働き方と労使関係に20数年ぶりにアプローチしたのが、十名〔2017.9〕である。それを手がかりに、品質管理と日本的経営の視点から掘り下げ、両者を合わせて体系的に捉え直したのが、小論である。日本的経営、品質管理、能力主義管理、労使関係、働き方が深くつながっていることを、理論的・政策的に浮かび上がらせ、システム変革への視座を提示したい。

## 第1部 日本の経営と品質管理

### 第1章 メイド・イン・ジャパンの 品質管理とその結び

#### 1.1 神戸製鋼の品質データ改ざん問題

##### 1.1.1 神戸製鋼による品質データ改ざんの公表

神戸製鋼が品質データ改ざんを公表したのは、2017年10月8日のことである。緊急の記者会見を開き、アルミ・銅製部材の強度や寸法などのデータを偽装していたと発表した。当初、対象製品の出荷は約200社としていたが、1週間も経たない13日には、ステンレス鋼や特殊鋼でも不正行為を確認したと明らかにした。祖業の鉄鋼事業への波及で、出荷先は約500社に膨らんだ。

一連の改ざんは、1か月以上も公表せず、所轄官庁の経済産業省に指示されて、ようやく記者会見を開くに至った。しかも、10月8日は、3連休の狭間の日曜日である。「あまりにも稚拙で性質(たち)の悪いダメージコントロール」<sup>1)</sup>との批判もみられた。

10月20日の記者会見では、一連の不正が発覚した8月以降に同社が実施した社内の緊急監査でも、長府製造所の管理職を含む従業員が、データ改ざんの事実を引き続き隠蔽していたことを明らかにした。再発防止の第1歩である社内監査でも、不正の連鎖が断ちきれないという「病状の重さ」がみてとれる。

##### 1.1.2 社内調査報告書への厳しい視線

第3者による「外部調査委員会」(10月26日新設)の調査に先立ち、神戸製鋼所は11月10日、「原因究明と再発防止に関する報告書」を経済産業省に提出し、会見を開いてその内容を説明した。2017年11月の報告書は、社内調査

の結果をまとめたものである。

報告書によると、品質不正が行われたのは、同社4部門・6事業、国内グループ8社、海外グループ5社で、アルミ・銅事業部門では4事業すべて、グループ会社も国内3社、海外3社に及ぶ。その内、5年以上の長期間型(複数人関与)は、アルミ・銅事業部門9(8)、鉄鋼事業部門3(1)、本社部門1、計13(9)事業所となっている<sup>1)</sup>。

品質改ざんの原因として、次の5項目を挙げている。

- (1) 収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土
- (2) バランスを欠いた工場運営
- (3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き
- (4) 契約に定められた仕様の順守に対する意識の低下
- (5) 不十分な組織体制

神戸製鋼所は、主力の鉄鋼部門をはじめ溶接、建設機械、電力まで7事業に分かれ、事業部制を敷いている。厳しい経営環境下で、本社の管理は収益評価に偏り、権限は各事業部に委譲され自己統制力に依存する状況となる。品質管理も現場任せとなり、諸問題を把握しようという姿勢が不十分となった、と総括している。

報告書に対して、厳しい批判が続出している。

『『考えられる』『推察される』などのあいまいなワードが続出。結局、どこまでが事実なのか判断しようのない代物になっている。さらに、不正行為はいったい誰が、どういう経緯で始め、いつ、どの役職レベルの人が、どこまで把握す

---

1) 神戸製鋼所「2017.11.10」「原因究明と再発防止に関する報告書」(<http://www.kobelco.co.jp/releases/files/20171110report.pdf>。2018年2月11日閲覧)。

るようになったのか。こういった詳細が明らかにされることもなかった。」<sup>2)</sup>

「不正が始まった時期や経営陣の具体的な関与の有無などは不明のままだ。『究明』にはほど遠い内容である。」<sup>3)</sup>

「生煮えの中間報告」,「責任は現場に押し付け,原因究明も不十分」<sup>4)</sup>

### 1.1.3 品質不正問題の最終報告書

#### 品質不正の拠点・関与者・製品出荷先の拡大

神戸製鋼所は2018年3月6日,製品の検査データ改ざん問題について,最終報告書を公表した。顧客と約束した仕様に適合しない製品の出荷は,2017年10月の発表では延べ525社とあった。今回,新たに163社が判明し,出荷先はのべ688社(重複を除くと605社)に上る。その内,安全性確認済みは649社で,残る39社についても検証作業を早急に終えることが求められる。

報告書によると,不正の一部は1970年代から続いていた。新たに6拠点で不正が見つかり,関与していたのは23拠点に及ぶ。副社長まで務めた元役員が,不正に直接関与していた。現役の執行役員3人も,不正を認識しながら改善策を講じずに放置していた。関与した一般社員

は,40人超に及ぶ。

工程能力に見合わない製品を受注していた。容易に検査結果などの改ざんや捏造が可能な職場環境にあった。根本的には,収益重視の経営と不十分な組織体制,バランスを欠いた工場運営,不十分な品質管理手続きがあった。

改ざんされた製品の数値データや出荷先を,整然とパソコンで管理していた拠点(子会社コベルコマテリアル銅管の秦野工場)もあった。組織ぐるみの不正が日常業務化されていたこと示すもので,品質軽視の体質は根深い。

受注獲得と納期達成を至上命題とする風土が根づき,本社の目も行き届かなかったのである。川崎博也会長兼社長は,「組織風土や社員の意識などの面で根深い問題を抱えている。信頼を失ったことは痛恨の極み」と謝罪した。

不正対象のアルミ,銅,鉄鋼などの製品は,車や鉄道など人命に関わる産業で基本的な素材として多く使われている。幅広い産業で使われる素材製品は,影響の広がりが見みにくく,経営の屋台骨を揺るがす事態にもなりかねない<sup>5)</sup>。

#### 調査詳細の未公表が示す内外の経営リスク

さらに,グローバルな経営リスクとみられるのが,米司法省の捜査の行方である。昨年10月の不正発覚後すぐに,米司法省より罰則付きの召喚状で資料提出を求められている。自動車や航空機など高い安全性が求められる製品に,問題の製品が使われていることを重く見ているようであり,巨額の制裁金も懸念される。過去には,トヨタ自動車が米国でのリコール問題で約12億ドル,タカタも欠陥エアバッグ問題で約10億ドルを支払って和解した例がある。

2) 週刊ダイヤモンド編集部 [2017.11.20]「神戸製鋼,名ばかりの「報告書」で囁かれるトップ辞任と再編機運」(<http://diamond.jp/articles/-/150114>). 2018年2月11日閲覧)

3) 産経ニュース [2017.11.14]「神鋼の品質不正,統治不全で信頼を失った」(<http://www.sankei.com/column/news/171114/clm1711140002-n1.html>). 2018年2月11日閲覧)

4) 東洋経済オンライン・中村稔 [2017.11.11]「神戸製鋼の「調査報告書」では何も解決しない」(<http://toyokeizai.net/articles/-/197101>). 2018年2月11日閲覧)

5) 「神鋼不信の払しょく困難」読売新聞2018.3.7,「トップ辞任で幕引きではない」読売新聞社説2018.3.8。



図表1 近年における神戸製鋼所の不祥事

1999年：総会屋への利益供与 →亀高素吉相談役（1987～96年）が引責辞任
2006年：神戸・加古川製鉄所での煤煙データ改ざん
08年：グループ会社の日本高周波鋼業による鋼材強度データ不正 →グループ会社のJIS認証取り消し
09年：政治資金規正法違反 →水越浩士会長（99～2004年）、犬伏泰夫社長（04～09年）が引責辞任
16年：グループ会社の神鋼鋼線ステンレスが検査データ改ざん →グループ会社のJIS認証取り消し
17年：アルミ・銅部材や鉄鋼事業などで品質データの改ざんが発覚 →グループ会社のJIS認証取り消し

出所：日本経済新聞2017年11月5日付。

神戸製鋼所は2018年3月6日に最終報告書を公表したが、外部調査委員会の報告書の全文公表は避けた。米司法省の捜査や海外の訴訟などをめぐり、証拠の開示や提出を拒否する権利を放棄したとみなされ、不利になるという理由からである。

今回の公表内容については、事実関係を不当に省略・歪曲していないことを、独立社外取締役5人が確認した、としている。しかし、不正原因の公表のあり方としては、深刻な問題を含んでいるとみられる。詳細な調査結果を公表しないことで、株主などが「不都合な指摘を隠しているのではないか」といった疑念を持つ可能性がある。「調査報告本体を非公表とするのは、説明責任に欠ける」（斉藤誠弁護士）との厳しい批判も出ている<sup>6)</sup>。

何よりも、「そうした姿勢で体質改善が本当に進むのか」という根本的な疑念が払しょくできない。それは、根本的な体質改革の決意と始動を鈍らせることになり、何よりも信頼回復への大きな障害になるであろう。むしろ、それこ

そが最大の経営リスクといえるかもしれない。

#### 1.1.4 不祥事を繰り返す企業風土

神戸製鋼所の企業不祥事は、今回が初めてではない。図表1（「近年における神戸製鋼所の企業不祥事」）にみるように、過去にも総会屋への利益供与や政治資金規正法違反などによりトップが引責辞任に追い込まれている。

1999年に発覚した総会屋への利益供与事件では、社長候補といわれた元専務らが商法違反で有罪判決を受けた。当時、相談役でワンマン経営者ともいわれた亀高素吉も聴取を受け、引責辞任した。

2006年には、加古川製鉄所と神戸製鉄所から排出される煤煙データの改ざんが発覚した。

09年には、会社が地元自治体の選挙で社員候補に違法な利益供与をしていたことが判明した。

今回のデータ改ざんでは、グループのコベルコマテリアル銅管の秦野工場の一部製品が日本工業規格（JIS）認証を取り消されたが、これが初めてではない。神鋼グループは、08年、16年にJIS認証の取り消し処分を受けており、過去10年で3度目のJIS違反となる。

6) 「神鋼 生産至上主義の呪縛」日本経済新聞2018.3.7。



図表2 神戸製鋼所の検査データ改ざん問題の経緯

1970年代	一部の製品で検査データの改ざんが始まる
2017年10月8日	神戸製鋼がアルミ・銅製品の検査データを改ざんしていたと公表。その後、鉄粉などでも不正が明らかに
2017年10月12日	経済産業省が安全憲章や原因究明の報告を指示
2017年10月17日	神鋼が米司法省から不正に関する書類の提出を求められたと公表
2017年10月26日	子会社の一部製品で日本工業規格（JIS）の認証を取り消される。その後、別製品でも認証取り消し
2017年11月10日	神鋼が組織的な不正があったとする社内報告書を発経産省に提出
2017年12月21日	神鋼が、アルミ・銅事業部門を担当していた現執行役員3人が不正の一部を認識していたと公表
2018年3月6日	神鋼が最終報告書を公表。不正が判明したのは国内外のグループ23拠点、出荷先は600社以上に上ることが明らかに。社長と副社長が引責辞任を表明
2017年6月5日	不正競争防止法違反の疑いで東京地検特捜部と警視庁が神鋼本社など捜索

出所：読売新聞2018.6.5

不祥事のたびに、再発防止策を講じてきた。2013年に就任した川崎博也会長兼社長も、不祥事の呪縛を断ち切るため、17年5月に社員の行動規範として「KOBELCOの3つの約束」を表明していた。

高い倫理観とプロ意識の徹底をうたい「社員一人ひとりが信頼される行動をとることが、会社の信頼につながる」と宣言した。今回の不祥事が発覚するわずか数か月前のことである。

2018年6月5日、神鋼の東京本社、神戸本社、3工場の計5か所に、東京地検特捜部と警視庁の自宅捜索が入った。三菱マテリアルや東レの子会社などが相次ぎ不正を公表する中、強制捜査の対象になった理由の1つは、神鋼の過去のデータ改ざんにある。図表1にみるように、「過去にも問題が発覚したにもかかわらず改まらなかったのは、会社の体質に問題がある。」と捜査幹部は指摘する。

「組織的に長年続いていたという点で悪質性が高い」（捜査幹部）とみる一方、出荷先の99.8%で安全性を確認し、データ改ざんによる被害が確認されていない点は考慮されるとみら

れる。

図表2は、神鋼の検査データ改ざん問題の経緯（公表後）を示したものである。今回の強制捜査は、米司法省の動きも意識したとみられる。司法省は2017年10月、神鋼の米子会社に「サビーナ」と呼ばれる罰則付き召喚状を送付するなど捜査に着手している。提出された関係資料の操作や関係者への聴取も求めるとみられ、「厳しい処分につながる可能性がある」（元司法省検事のダニエル・ブラウン米国弁護士）との見方も出ている。

日本には、品質検査データ改ざん自体を取り締まる法律はない。特捜部などが着目したのは、製品の品質などの虚偽表示を禁ずる不正競争防止法である。公正な競争と「国際約束」の的確な実施の確保が目的で、個人は5年以下の懲役や罰金、法人も3億円以下の罰金という罰則規定がある<sup>7)</sup>。日本で刑事責任を問われれば、米

7) 「神鋼改ざん 悪質性焦点 自宅捜索 長年放置の責任重く」日本経済新聞、2018年6月6日付。

国で訴追されない可能性があり、「日本で刑事責任を問われた方が結果的に企業にとって傷が浅くて済むのではないか」（米国の企業犯罪に詳しい弁護士）との指摘もみられる<sup>8)</sup>。

#### 1.1.5 たこつぼ型の多角経営で統治不全化

神鋼の歴史をたどれば、グループ全体に危機感が浸透しないことが浮かび上がる。

神戸製鋼所は、大正時代に一大商社となった鈴木商店が母体で、戦前から複合経営の道を歩み始めた。現在、鉄鋼、アルミ・銅、建設機械のほかに、圧縮機などの機械、溶接・エンジニアリング、電力の7事業部門を持つ。事業領域の広さは、国内素材メーカーとしては最大規模である。

1987年に社長に就任した亀高は、複合経営をさらに推し進めた。自社技術を生かしアルミ業界大手の米アルコア、鉄鋼事業では米UX（現USスチール）等との提携を矢継ぎ早に実現し、事業を海外に広げた。

だが、95年の阪神大震災で拡大路線の見直しを余儀なくされる。再建に向け不採算事業を整理し、「選択と集中」を進めた。

それでも、事業ごとの垣根は高いままで、「生産や営業部門はほとんど人事交流がない」（神鋼関係者）状態が続いた。各事業のトップは、それぞれの事業部門の生え抜き社員から選ばれ、縦の事業部門が圧倒的な権限を持ち続けた。川崎社長は8月末にアルミ・銅の不正問題を把握したものの、トップが積極的に事態打開に動いた形跡はない。説明内容も変わるなど、ガバナンスの欠如が露呈した。

2016年に発覚したグループ会社のJIS違反時

も、該当の鉄鋼事業全体で自主点検を実施したが、「アルミ・銅まで広げることができなかった（川崎社長）。社内では、それぞれの事業部門は事実上、別会社として位置づけられ経営陣が会社の「遠心力」を止めることができなかった<sup>9)</sup>。

#### 1.1.6 阪神大震災と神鋼不正

神戸製鋼所は、阪神大震災後に不祥事を繰り返している。そのことから、「現場任せの体質は震災が契機になった」との見方もある<sup>10)</sup>。

本社が倒壊するなど被害額は、1000億円に上った。それを機に、本社機能の東京シフトを進めたことで、関西などの工場と経営陣に距離ができていく。部門ごとの独立採算色を強めることで収益改善を図ったが、タコつぼ型の体制が固定化された。

連結売上高に占める鉄鋼部門の比率は、新日鐵住金の半分以下の3割台にとどまる。「複合経営」を看板に掲げるが、「配属された事業部から移動することは基本的になく、上層部が職人肌の技術者を統率できない」（OB）という弊害も生んだ。

震災後の不祥事の発端となったのが、1999年の利益供与事件である。それに絡む株主代表訴訟の和解では、「トップが統制システムの構築を放置し、違法行為を知らなかったと弁明するだけで責任を免れるのは相当ではない」と神戸地裁から指弾された。

だが、和解後に経営を担った元首脳は、「事務屋出身で工場のことはまったく知らなかった」と漏らした。和解の教訓も生かされなかった。

そして現首脳（川崎社長兼会長）は今回の記者会見で、「各工場が抱えた問題を、本社とし

8) 「不正40年 実態解明へ―神鋼捜索」読売新聞2018年6月5日付。

9) 日本経済新聞、2017年11月5日付。

10) 読売新聞、2017年12月7日付。

て把握し、解決する姿勢を見せなかった」と、反省の弁を述べた。現場の暴走は、歴代の経営がもたらしたものだといえる。トップが把握し制御するガバナンスをどう構築するのが、生き残りをかけた課題として問われている。

### 1.1.7 不祥事を恒常化させる経営風土とその社会的背景

高炉メーカーとしては、「不祥事まみれの万年下位メーカー」といったイメージも強いが、地元神戸では存在感がある。神戸銀行（現三井住友銀行）、川崎重工業と並ぶ御三家として、歴代トップも財界活動に大いに精力を傾けた。

神戸は、国内最大の広域指定暴力団山口組が本拠を置くお膝元でもある。工場建設などをめぐって、特別な対応を迫られてきた歴史も重なる。かつて関西財界の事情通の間では、「神鋼や川重の社長には他社とは異なる独特の『能力』が必要」といった評判が立っていたほどである<sup>11)</sup>。

そんな神鋼社長の特質を最もよく体現していたのが、1987年から11年にわたって社長、会長として君臨した亀高素吉（1926-2012）である。鉄鋼部門の原料担当などを務めた後、秘書室長として歴代3人の社長に仕えたことで頭角を現す。

大企業の秘書室は、経営幹部が絡む不祥事やトラブルの巣窟になりがちである。神鋼も、前述した歴史的背景から例外ではなかった。当時秘められていた最大のスキャンダルは、1965年に吸収合併した尼崎製鉄の旧経営陣が絡んだ内紛だった。激しい派閥抗争は、1970年頃まで続いた。一方の当事者が、右翼の大

物・児玉誉士夫（1911-84）に接近し、その児玉の意向を受けて動いたのが、総会屋の木島力也（1926-93）である。そして、木島との密接な関係で異例の出世を遂げたのが、亀高だといわれている<sup>12)</sup>。

神鋼は、木島以外に、地元関西を地盤にする総会屋との付き合いもあった。1997年には、第一勧業銀行（現みずほ銀行）や野村証券などが絡む、大掛かりな総会屋事件が摘発されたが、その後も関係を続けた。

1999年に神鋼の総務担当専務が起訴されるまで、闇の勢力と手を切らなかった。バブル崩壊後に企業業績が悪化するなか、専務は鉄クズ売買の際の経理操作で裏金を捻出していたことが、捜査で明らかになっている。

1999年の総会屋への利益供与事件に絡み、相談役だった亀高は後継者である会長の熊本昌弘（80）、社長の水越浩士（79）と共に、株主代表訴訟の被告になった。その裁判の過程で前述の鉄クズ売買で捻出した裏金を、1998年のベネズエラ大統領選挙の政治資金に充てていたことが暴露されている。

亀高らは答弁書で、「日本の刑法や政治資金規正法など、いかなる法令にも違反していない」と反論した。しかし、米国の連邦海外腐敗行為防止法をはじめ、国際的な賄賂に対する罰則強化は、世界の常識である。神鋼経営陣のコンプライアンス意識の低さを露呈したものであった。

1999年の事件では、亀高は相談役を辞任したものの、会長の熊本と社長の水越は留任（肩書はいずれも当時）しており、その体質は続いたとみられる。総会屋を必要悪とみなした企業が、その後どんな経緯をたどったか。私たちはいやとなるほど見てきた。

11) 辻耕次「企業風土に根付く負の伝統・神戸製鋼」『フォーサイト・新潮社ニュースマガジン』2017.11.16 ([https://www.jiji.com/jc/v4?id=fioresight\\_00218\\_201711010001](https://www.jiji.com/jc/v4?id=fioresight_00218_201711010001))。

12) 辻耕次、前掲論文。

その後も不祥事は収まらず、2006年に神戸、加古川両製鉄所の煤煙データ改ざん、2008年に子会社で鋼材の検査データ偽造など、品質不正へと転化していく。

さらに2009年には、同社の工場のお膝元である兵庫県加古川市、同高砂市、山口県下関市の県議会・市議会議員選挙で、候補者の選挙費用を肩代わりする政治資金規正法違反が発覚する。当時、会長の水越と社長の犬伏泰夫（73）、がそろって引責辞任した<sup>13)</sup>。

「これほど伝統的にモラルの欠如した会社は珍しい」、「不祥事の本質を理解できないトップの醜態」と糾弾されても仕方あるまい。「負の伝統を甘受してきた役員幹部を一掃しない限り、この会社に未来はないだろう」との指摘が、説得力を増している。

## 1.2 大手素材メーカーの品質データ改ざん問題

### 1.2.1 三菱マテリアルの検査データ改ざん 目に余る経営陣の品質軽視

神戸製鋼所に続いて、非鉄金属大手の三菱マテリアルの子会社と、繊維大手の東レの子会社による製品データ改ざんが、相次いで発覚した。いずれも、「日本製」を底辺から支える素材メーカーである。「日本製」の信用を揺るがす不正の連鎖は、どこまで続くのか。

三菱マテリアルは、1990年に三菱金属と三菱鉱業セメントが合併して誕生し、約1.3兆円の連結売上高を誇る日本を代表する素材メーカーである。銅製品などの金属、建設に使うセメント、金属を削る超硬工具の加工製品などを主力事業としている。同社グループの取引先は、国内で約5,660社に上る。

金属、セメント、超硬工具、電子材料など多

くの事業に、カンパニー制を導入している。個別に採用するなど事業の独立性が強く、組織が縦割り化していた。

三菱マテリアルは2008年に三菱伸銅、10年に三菱電線を連結子会社化した。三菱アルミは1962年に設立された。

三菱伸銅は自動車の車載機器や電子機器の端子に使う銅製品など、三菱電線工業は配管の継ぎ目に挟んで液体や気体が漏れるのを防ぐシール材など、三菱アルミニウムは輸送機器に使われるアルミ製品など、を生産している<sup>14)</sup>。

三菱マテリアルは2017年11月23日、子会社3社（三菱伸銅、三菱電線、三菱アルミニウム）の品質不正を公表した。3社は、ゴム、銅、アルミの各製品でそれぞれ不正を行っていた。問題の製品は、航空機や自動車、原子力発電所などの部品として幅広く使われている。出荷先は270社を超える可能性がある。

いずれも現場で、納入先と契約した品質基準を満たさない測定値を書き換えて出荷していた。中でも三菱電線工業は、今年2月の社内調査で不正を把握していたにもかかわらず、9カ月にわたって問題の製品を販売し続けた。品質保持への責任感の欠如は目を覆うばかりである。

3社の不正が組織ぐるみで行われたのかなど、詳細は現時点でほとんど判明していない。三菱電線と三菱伸銅は、外部の弁護士らによる調査委員会が原因解明にあたるという。しかし、親会社の三菱マテリアルは調査委を設置していない。それで、十分かどうか。

品質保証は、顧客との信頼関係の基盤である。「親会社も含めて調査対象とし、再発防止策を講じる必要があるのではないか」<sup>15)</sup>との提案に

13) 辻耕次、前掲論文。

14) 読売新聞、2017年11月25日付。

15) 読売新聞（社説）、2017年11月29日付。

耳を傾けねばなるまい。

### 組織的な不正脈々（中間報告書）

三菱マテリアルが公表した検査データ改ざん問題の中間報告書は、製造現場で日常的に不正が行われていた実態を明らかにした。改ざんを指南するマニュアルが作成され、その改定まで行うなど、不正であるとの認識も希薄となっていた。更迭された子会社の前社長が親会社への不正の報告を意図的に遅らせていたなど、グループ経営のあり方も問われている。

三菱伸銅の若松製作所では、遅くとも1999年頃から「需要家別検査ポイント表」と呼ばれる改ざんマニュアルが作成されていた。不適合品が発生した際に、合否判定を特別処理で行う方法が書かれていた。データ改ざんは「丸目処理」とも呼ばれ、指示されている製品は規格が合うように検査員が勝手に数値を入力していた。

三菱伸銅の品質保証部が不正を行った銅製品には、自動車用の端子向けのものがある。不正を始めた90年代当時、他社に遅れてこの製品の製造を開始したという事情があった。

報告書は、「受注拡大を目指すなかで、顧客の要求に無理にでも応じようとした可能性がある。」こうした無理が重なり、「次々と（データ改ざんの対象製品を）追加することにつながった可能性は否定できない」とした。

三菱電線の簗島製作所でも、製品の許容値が記載された「シルバーリスト」と呼ばれる改ざんマニュアルを検査担当者間で共有していた。不適合品となる数値が計測された際、検査場長はリストを確認した上で許容値の範囲内であれば、仕様書の上限または下限ギリギリの数値を記録するよう検査担当者に指示していた。

三菱電線では、法令順守を主導する経営トップ自らが、不正を把握しながら、親会社への報告を送らせていた。

（品質保証室長2人の個人的な不正だったとされる）東レ子会社のデータ改ざんに比べて、三菱マテリアルのデータ改ざんは「より悪質」との指摘もみられる<sup>16)</sup>。

### 底が見えない不正とずさんな対応

三菱マテリアルは2017年12月1日、子会社の三菱電線工業の社長を更迭した。三菱電線では、12月19日に新たな不正が発覚し、2018年2月20日、最終報告書を公表した。子会社の三菱伸銅も、それに先立ち12月28日に最終報告書を公表している。

三菱マテリアルも2018年3月28日、品質不正の最終報告書を公表した。グループ全体で不正製品の出荷先は800社を超え神戸製鋼所を上回る規模に膨らんだが、本体経営陣の処分は役員報酬の返上にとどめた。

しかし6月8日、本体での直島精錬所での一部製品の日本工業規格（JIS）が取り消され、事態は一変する。銅精錬の副産物であるコンクリート用の骨材で、JIS規格から外れた製品を規格内として試験成績書に記載し、2回やるべき製品試験も1回しかやっていなかった。

直島精錬所は、年間20万トン以上の同を生産する主力拠点である。2017年には創業100周年を迎えるなど、銅事業の源流でもある。不正はお膝元にまで広がり、強気の竹内社長も辞任を余儀なくされた。

一連の問題で、同社の対応は常にずさんだった。最初の不正を公表して以降、4回にわたりさみだれ式に不正を公表し、一部は「顧客への説明が済んでおり、解決した」と詳細については公表を控えた。

直島での不正は、遅くとも3月時点で把握していたながら発表を見送っている。本体での不正

16) 読売新聞、2017年12月29日付。



は「なかった。ありません」と虚偽の答えを繰り返していた。本体の不正を自ら公表したのは、関係するJISの認証機関から不正の指摘を受けたのがきっかけである。

神戸製鋼など不正があった企業はトップが社長、会長から退くケースが多い中、同社は主要な取締役の顔ぶれも変わらない<sup>17)</sup>。

### 1.2.2 東レの品質データ改ざん 僅差のデータ改ざんとその意味

2017年11月28日、国内の素材業界で屈指の高収益企業である東レでも、子会社で品質データを改ざんしていたことが明らかになった。

検査データの改ざんを行っていたのは、100%子会社「東レハイブリッドコード」である。不正は、本社工場で08年4月から16年7月にかけて行われた。自動車タイヤを補強するタイヤコードなどのコード類について、取引先と合意した規格から外れた製品の検査データを改ざんし、納入していたのである。

16年7月に子会社内で実施したアンケートで、検査データが書き換えられていると指摘があり、調査したところ発覚した。不正は149件で、不正製品の出荷先は13社、対象製品の販売額は約1.5億円である。東レが取引先や対外的に公表するのに、1年以上の時間がかかった。不正な製品を出荷した企業に説明をしているが、現時点で安全性や性能について問題は発覚していないという<sup>18)</sup>。

顧客メーカーとの取引慣行を悪用する手口は、神戸製鋼所や三菱マテリアルと共通する。

東レでは、2008年に就任した品質保証室長とその後任が2代続けて、自動車用タイヤやベルトの補強材のデータを書き換えていた。品質の誤差は「僅差（1%未満）で問題ない」と判断し、法令違反や安全性に問題はなく、顧客からもクレームが来なかったことから、出荷を継続していた。問題発覚から約1年4カ月たって、東レは不正を公表した。

同じ素材業界の三菱ケミカルホールディングスの越智仁社長は、「米欧は1990年代にIT投資をして検査の自動化を進めてきたが、日本は円高などで苦しく、不正を防ぐような設備投資をできなかった」と指摘する。

問題となったタイヤ補強材は、東レや帝人など国内で手掛けている素材メーカーは少ない。このため、取引関係が固定化していたことも不正が続いた1つの要因である。

ある自動車部品の幹部は、「東レのような僅差の規格外品でも問題だと問われれば、自分の会社の製品も引っかかるかもしれない」と打ち明ける。今後、素材メーカーを中心に不正が相次いで表面化する可能性は高い。

製品の納入を受ける自動車メーカーなどに、とまどいが広がる。素材メーカーとは長年の信頼関係に基づき、頻繁な品質の検査などはしてこなかった。「性善説」に則った取引慣行の見直しが必要な状況になっている。「高品質」をうたい日本のものづくりの基盤を支えてきた素材業界に向けられる不信の目は、一段と厳しくなるとみられる<sup>19)</sup>。

### 特別採用（トクサイ）慣行への甘え

通常、取引先と契約した品質規格を満たさない製品は、つくり直したり廃棄したりする。ただ、取引先が使用に満たなくても品質上問題な

17) 「三菱マテ 統治不全あらわ」日本経済新聞、2018年6月12日付。

「三菱マテ 信頼回復遠く」読売新聞、2018年6月12日付。

18) 読売新聞、2017年11月28日付。

19) 日本経済新聞、2017年11月29日付。

いとして了承すれば、特別採用として製品を出荷するケースがある。これがトクサイと呼ばれる慣行である。

また、製品の品質データが規格を外れた場合、再び測定して規格に収まれば出荷する「再測定（サイソク）」も社内ルールで認められている。検査装置にも誤差があるからである。ただし、2回目の検査で規格内に収まり出荷しようとする場合は、なぜ最初の検査が規格外になったか、理由を社内で説明する必要がある。

東レは、品質保証室長2人が顧客からトクサイの了承を得たり、サイソクしたりする際の時間を惜しむようになったとみている<sup>20)</sup>。

#### 問われる不正を許す企業風土

東レの子会社は、タイヤなどに使われる製品で2008～16年に改ざんを繰り返していた。子会社社長は「規格値からのデータの外れは僅差であり、安全性に問題はない」と主張している。

改ざん度合いの大小は、本筋ではないとみられる。不正を許す企業風土そのものが問われている。とくに、製品安全に責任を負う品質保証室長が2代連続で関与していた事実は看過できない。

発覚前の27日に、東レ出身の榊原定征経団連会長は、データ改ざん問題が「日本企業の信頼に影響を及ぼしかねない深刻な事態だ」と批判していた。日本を代表する企業として、信頼回復の取り組みで模範を示すほかあるまい。

一連の不正は、品質管理を現場に丸投げしてきた経営陣の無責任体質が生んだと言える。日本のものづくりは高いモラルの「現場力」を強みとしてきた。産業界全体で企業統治のあり方を点検し直すことが重要である<sup>21)</sup>。

#### 1.2.3 素材メーカー3社(神鋼, 三菱マテ・東レ)にみる品質不正の特徴

神戸製鋼所、三菱マテリアル子会社に続き、東レでも子会社で製品の検査データ改ざんが発覚した。大手素材メーカー3社の品質不正には、どのような共通性と違いがあるのか。

#### 3社の共通点

日本を代表する素材メーカーで相次いだ製品検査データ改ざん問題は、共通点が少なくない。共通点として、次の4点をあげることができる。

1つは、「規範意識」の低さである。ルールを守ることよりも、取引先に製品を納める時期を優先したり、再計測の手間を惜しんだりする。

2つは、データ入力システムの不備である。神戸製鋼所では、検査機がはじき出すデータをノートに書き写してからパソコンで入力するなど、そもそも不正をしようと思えばできる環境だった。東レも、データを複数人でチェックする体制をとっておらず、データを書き換えた履歴も残していなかった。品質保証室長が2代にわたって行っていた改ざん行為が8年にわたって発覚しなかった理由も、そこにある。

3つは、高い基準と慢心である。競合他社と差別化を図ろうと、必要以上に高性能な「オーバースペック」を求めて無理が出た。基準が高いので、要求される性能を若干下回っても安全に問題はないとの認識が、「慢心を引き起こした」可能性が高いとみられる。

4つは、「特別採用(トクサイ)」の影響である。「特別採用(トクサイ)」とは、顧客が求める水準に達しない製品であっても、了承を得て納入することである。この製造業に特有な商慣習の存在が、不正を誘発した面もあるとみられる。東レは、今回の不正で了承を得ないまま出荷していたことを認めている。

20) 読売新聞、2017年11月29日付。

21) 読売新聞(社説)、2017年11月29日付。



### 3社の違い

一方、主体、期間、背景、発覚から発表までの期間などには、違いも少なくない。

主体は、神鋼が「本社と子会社」であるのに対し、三菱マテと東レは「子会社」である。

期間は、神鋼が「10年以上前から」、三菱マテは「不明」、東レは「2008.4～16.7の8年間」となっている。

背景については、神鋼が「納期を優先」、三菱マテは「調査委の報告がないとわからない」、東レは「問題ないと勝手に解釈した」とのことである。

発覚から発表までの期間は、神鋼が「1カ月超」、三菱マテが「約9か月」、東レが「1年超」となっている<sup>22)</sup>。

安全確認状況の確認済みは、2017年11月時点で神鋼が「顧客の96%」、三菱マテが「伸銅90%・電線8%」、東レは「全顧客」となっている。

組織的関与は、神鋼と三菱マテ「あり」、東レ「なし」。訴訟の提起は、神鋼「あり」、三菱マテと東レ「なし」。

責任者の処分は、神鋼が「担当執行役員3人更迭」、三菱マテが「電線社長辞任・伸銅報酬返上」、東レが「THC社長辞任」となっている<sup>23)</sup>。

### 1.3 品質不正を生み出す経営と労働

#### 1.3.1 製造業で相次ぐ品質不正

##### 東洋ゴム工業の免震ゴム性能偽装事件

品質不正は、神戸製鋼所、三菱マテリア、東レの素材メーカー3社にとどまらない。SUBARU（2018年4月）、日産自動車（2017年9月29日）、三菱自動車（2016年4月）、旭化成

（2015年10月）、東洋ゴム工業（2014年9月）なども、その延長線上にある。

東洋ゴム加工品は、東洋ゴム工業の子会社で、2013年に東洋ゴムが製造部門を再編した後、免震ゴムの開発・製造を担っている。東洋ゴムの免震ゴム性能偽装事件は、子会社の東洋ゴム加工品が2014年9月、枚方寝屋川消防組合新庁舎に使われる免震ゴム19基について、性能が国の基準を満たしているとする虚偽の検査成績書をつくり、出荷先に交付したことに端を発している。

一連の問題では、性能不足の製品約2900基が全国154棟に納入されていたことが判明し、今も交換作業が続いている。

大阪府警は17年3月、東洋ゴムの前社長や東洋ゴム加工品の元社長ら18人と法人としての2社を、不正競争防止法違反（虚偽表示）の疑いで書類送検した。枚方簡裁は2017年12月12日、罰金1千万円を言い渡した。

判決は性能偽装について、子会社だけでなく東洋ゴムの上層部までが認識しながら出荷を続けていたと認定した。公表も、15年3月まで先送りしていた。原司裁判官は、「個々の担当者の不正にとどまらない会社ぐるみの犯行」と厳しく指摘し、企業統治の健全さに疑問を投げかけた<sup>24)</sup>。

東洋ゴム工業の免振ゴム性能偽装問題では、子会社の該当事業の年間売上高はわずか7億円だった。経営の目が行き届かない部門で起きた不正で、社長や会長を含め5人の社内取締役がすべて引責辞任し、1100億円超の特別損失の計上を余儀なくされたのである<sup>25)</sup>。

22) 読売新聞，2017年11月29日付。

23) 日本経済新聞，2017年12月29日付。

24) 日本経済新聞，2017年12月13日付。

25) 日本経済新聞，2017年12月29日付。

### 製造各社による品質不正の顕在化

免震偽装の発覚から2年半となる2017年9月以降、製造各社による同様の不正が立て続けに表面化した。

グループでアルミ・銅製部材などの大規模なデータ改ざんが発覚した神戸製鋼所は、取締役会などで問題を把握しながら、「法令違反ではない」と判断し、公表を見送った。

三菱マテリアルは、子会社3社が航空機向け部材などで品質データを書き換えていた。このうち三菱電線工業は、問題の把握後も十分な確認をせず、半年以上にわたって出荷を続けていたという。

子会社でタイヤ補強材の検査データ改ざんが判明した東レも、不正が発覚してから公表まで1年余りかかっており、品質管理をめぐる問題の多くは、東洋ゴムの事件と構図が重なる。

### 日産自動車の無資格検査問題

日産自動車は、国内工場が無資格の従業員に検査員の名義を使わせて新車の「完成検査」をしていた。国土交通省の立ち入り検査で発覚したものである。完成検査は、道路運送車両法に基づき、国から委託され、車両の安全性を最終チェックするものである。各社が認定した有資格者にしか許されていない。

約116万台のリコールを届け出た日産では、西川社長が10月2日に「9月20日以降は、すべて認定した検査員が行う体制になった」と発表したが、その後も4工場で不正が続いていた。日産は、全6工場で車両の出荷停止に追い込まれた。

法令順守を求める経営陣の指示すら、現場に徹底されないようでは、組織の体をなしていない。長年、不正を容認する空気が蔓延していたのではないか。現場が声を上げられなかったとすれば、硬直的な企業体質の弊害は深刻であ

る<sup>26)</sup>。

日産は1990年代から、無資格者が代行する不正を多くの工場で行っていた。原因について、社内報告書は、生産に見合った中分な完成検査員の確保に、本社が「特別の配慮をしてこなかった」と記している。その結果、製造現場では、完成検査員の多くが、無資格者による検査は法令違反だと認識しながら、効率化を優先して、不正を容認してきたとみられる。読売新聞の社説は、「経営責任に十分言及しなかったのは物足りない」と報告書を批判する一方で、「製造現場が自覚を欠いていた実態はあきれるばかり」と現場にも厳しい目を向けている。

何よりも、経営陣の責任は重いものがある。「現場の人手不足を放置し、生産計画の実行を強いてきたことは、企業統治に欠陥があったと言わざるを得ない」としている。カルロス・ゴーンの「コミットメント経営」の下、「効率の向上を製造現場に求め続けたことが、不正の温床になった」との指摘もみられる<sup>27)</sup>。

無資格検査を38年前から続けていた可能性があり、その経営責任は極めて重いものがある。

### SUBARUの無資格検査と品質データ改ざん問題

2017年秋以降、製造業大手において相次いで発覚した検査の不正は、図表3にみるように2種類に大別される。1つは、日産自動車とSUBARU（スバル）で発覚した無資格の従業員による完成検査の実施である。もう1つは、神戸製鋼や三菱マテリアルのグループ子会社で行われていた製品の検査データ改ざんなどである。

スバルでは、両方の不正があった。無資格の従業員による完成検査については、国内2工場が発覚している。国などの検査の際は、無資格

26) 読売新聞（社説）、2017年10月21日付。

27) 読売新聞、2017年11月19日付。

図表3 2017年秋以降に発覚した製造業大手の検査不正

種類	会社名	不正の時期	主な内容
無資格の従業員による完成検査	日産自動車	1979年～	国内5工場で発覚。国などの監査の際は、無資格者を外すなどをしてしていた。公表後に続いていたことも発覚。
	SUBARU	80年代～	国内2工場で発覚。国などの監査の際は、無資格者を外すなどをしてしていた。
検査データの改ざん、検査の未実施	神戸製鋼所	70年代～	アルミ・銅事業部門を中心にグループ23拠点で発覚。本社の現役執行役員3人が不正を黙認し、過去の役員2人が直接関与。
	三菱マテリアル	77年頃～	アルミや合金などのグループ5社で発覚。改ざんのマニュアルも存在。
	東レ	2008年4月～16年7月	タイヤの補強材の製造子会社で発覚。品質保証の責任者が関与。
	SUBARU	02年頃～	国内2工場で発覚。完成車の一部で燃費や排ガスのデータ改ざんを黙認。

注：読売新聞2018.4.30に基づく。

者を外すなどしていた。また、燃費や排ガスのデータを書き換えていた問題については、調査報告書を4月27日に国土交通省へ提出した。群馬製作所で生産された9車種の903台分で不正が確認された。データの書き換えは、2002年頃には行われていた可能性が高く、それ以前についても「可能性は否定できない」という。16年4月に三菱自動車の燃費データ不正問題が発覚した際、従業員同士で「書き換えはまずいのではないか」と話題になったが、内部通報や上司への相談には至らなかった<sup>28)</sup>。

### 1.3.2 「強い現場」に頼る構図と現場軽視にみる経営の二面性

#### 検査工程の軽視と不正

一連の品質不正は、検査工程で起こった。検査は、顧客に代わって製品の品質をチェックし、顧客に品質を保証する重要な工程である。それを軽視したことが、偽装につながった。その背

景には、検査工程にも製造工程と同様にコストダウンの要求が強まったことがある。

品質データの改ざんでは、規格の不適合が発生した際に、他から「納期遅れが発生する」との圧力があり、検査の独立性が失われて不正につながったとみられる。ものづくりにおける改善力の低下もうかがわれる。

監査対象部門から独立した専門家による内部監査（社内監査）は、ISOで義務づけられている。それが、まったく機能していなかった。そのことこそ、「より重要な問題」とみられる。

#### 現場への押しつけと現場の疲弊

三菱マテリアルと神戸製鋼所の共通点は、親会社から遠い子会社や非中核事業で不正が長期間隠蔽されていた点である。両社は、国内素材メーカーの中でも突出して事業規模が広い。顧客に近い事業部に大幅な権限委譲を進めたことで、経営側と不正を起こした部門に「壁」ができていた。

神戸製鋼所では、自動車の軽量化で需要が増えるアルミで大増産の号令をかけた。だが、現場

28) 読売新聞、2018年4月26日付。

の負担を緩和するような生産システムの導入はほとんどなく、頼みは現場の頑張りのみ。「納期の遅れは許されない」というプレッシャーが、現場を追い詰める。経営陣と現場の乖離が広がり、疲弊した現場でデータの改ざんが繰り返された。

「強い現場」に頼る構図は、日産も同じである。社内での厳しい競争は、コスト削減で一定の成果を生む一方、副作用も生む。グループ内のクルマの取り合いは、現場を疲弊させ、現場の社員を不正に動かす芽が生じる。強い力を持ち、本社の目が行き届かない現場は、ブラックボックス化しやすい。自らが所属する組織を優先するタテ割りも常態化するなか、いつの間にか一線を越えてしまったとみられる<sup>29)</sup>。

神戸製鋼と日産の調査報告書に対する次のコメント＝現場論は、興味深いものがある。

「一読して、メーカーで一番大切な「現場」が冷たく扱われていたのでは、という気持ちになる。現場を信用せず、軽んじていることの表れに思える。自分たちのつくっている製品、行っている作業が大切なものであるとの誇りを持っていない現場から安全な製品は生まれまい。」<sup>30)</sup>

一方で「強い現場」に頼りつつ、他方で現場を軽視するという経営の二面性が、不正を呼び起こし蔓延させたといえよう。

製造各社にみる一連の品質不正は、日本の製造業が築いてきた製品、すなわちメイド・イン・ジャパンへの信頼を根底から揺るがすシグナルといえよう。

### 1.3.3 品質不正と無限定労働

#### 不正と無限定労働を生み出す組織風土

日本の製造業で次々に発覚した不正は、首謀

者がはっきりしない。きわめて日本的な特徴とみられる。

独フォルクスワーゲンのディーゼル車の排ガスをめぐる不正は、幹部が指示していたとの情報がある。しかし、神戸製鋼や日産などではそこが不明確である。その背景にあるのは、人間関係が複雑で密接な日本の企業風土とみられる。

上層部から納期や品質などで無理な目標が示された場合、欧米企業では「とてもできません」と断るかもしれない。日本では、断って上司に迷惑をかけたり、上司との関係にひびが入ったりすることを恐れる。しかし、無理を重ねると無限定労働へさらに過重労働へとつながり、ひずみも表面化する。

1980年代以降の円高やバブル崩壊後の不況で、日本の製造業は経費削減を徹底した。そこで無理な要求が増え、現場が上層部に迷惑をかけないように忖度する中で、自然発生的に不正が定着したとみられる。

「首謀なき不正」は、時間をかけ、組織の風土を変える取り組みが必要である<sup>31)</sup>。

#### 自由で透明な風土・価値判断できるリーダーが生み出すイノベーション

まずは、透明性と寛容性を高めること。社員が自由に意見を言い、それをトップが受け止めるような組織が望ましい。風通しを良くすれば、不正の抑止や発見もしやすくなる。

「これはいい」と価値判断し、実行させた上で責任を取る。そんなリーダーが必要だが、あまり育っていないのが、日本の弱点である。価値判断できるリーダーが育たないとイノベーションも生まれない。

日本のものづくりのブランド力は危機にある

29) 日本経済新聞, 2017年10月15日付。

30) 日本経済新聞, 2017年11月21日付。

31) 菊沢研宗「企業風土、忖度が不正生む」読売新聞, 2017年11月28日付。

が、改革すれば回復できる。とくに経営者の役割が重要である。デフレの中で、日本企業は利益と効率性ばかりを追求するようになった。それよりも経営者が価値判断を磨き、イノベーションで企業を大きく成長させる戦略をもっと重視すべきである。

#### 1.4 (川崎重工業製) 新幹線台車亀裂問題の 深層と改革への視座

##### 1.4.1 新幹線台車亀裂とその原因

2017年12月11日、JR西日本の博多発東京行きのぞみ34号に、焦げた匂いの異常が小倉駅で発生した。その後も異臭がするなか、名古屋駅で運休するまで約3時間運転を続けた。異臭や異音などに気づきながら運行を続けた、JR西は責任を免れない。

台車枠に見つかった亀裂は、底面に16センチ、両側面に約14センチで、破裂寸前だった。JR西からJR東海に引き継ぐ際、車両保守担当者が点検したが、支障はないと伝達した。運輸安全委員会は、新幹線初の重大インシデントに認定した。

JR西日本の調査によると、製造元の川崎重工業が台車枠の底面を不適切に削ったことが、亀裂発生の原因だった。問題の台車枠は、2007年に製造されたものである。鋼材の厚さは最低でも7ミリ必要なのに、最も薄い部分で4.7ミリしかなく、強度不足につながり、溶接部の小さな裂け目から亀裂が広がった。

削ったのは、底面に溶接する部品を隙間なく取り付けするためである。社内規定では、台車枠を削ることを原則的に禁じているが、溶接部周辺に限って0.5ミリまで認めていた。現場作業責任者はこれを勘違いし、底面全般を削るように指示した。完成品検査でも、鋼材の厚みは項目に含まれず、見過ごされた。いずれも深刻な

ミスである。

##### 1.4.2 深刻な技術力の低下と判断力・責任感 の欠如

もっぱら製造現場に問題があったかのような発言(2月28日の金花芳則社長ら)には、台車設計や短納期の問題による現場作業員への無理強いなど、根本的な疑念や問題も出されている<sup>32)</sup>。

鋼材の厚さ不足のまま納入された川重製の台車は、JR西とJR東海で計147台に上る。台車は、新幹線の高速走行を支える重要部品である。

今回の件は、乗客の安全に直結するという点で、他社の例に比べてもはるかに深刻とみられる。台車枠は車体を支える重要部品であり、その厚みや強度が不足すれば重大事故につながりかねないのは素人でもわかる。なぜこんなことが起きたのか。

「台車枠の底部は安全性の要となる部分にもかかわらず、川重が現場の作業の都合で削ったという信じがたい事態」が起きた背景には、「どんな作業が危険を及ぼすのか、という安全への意識も十分に行き届かなくなっていたのではないか」(曾根悟)との傾聴すべき指摘もある。それは、まさに「技術力の低下」を如実に示すものであり、各メーカーで課題になっているという。

2年前に東京都板橋区で発生した東武東上線の脱線事故も、台車枠の不適切な溶接が原因だったとされる。今回の問題についても、「溶

---

32) 「本当にそうか。そもそも台車の設計に問題があって、現場の作業員に枠を削るような無理を強いていたのではないか。短すぎる納期が工場の負荷を高めたのではないか。さらには経営と現場の意思疎通は十分なのか。」日本経済新聞(社説)2018.3.2付。



接の高度な技術を担うのは人間だが、製造現場では熟練工の退職が進むなどし、以前のような品質を保てなくなったことが背景にある」(綱島均)とみられる。台車そのものの製造方法に不備があったことが判明するなか、「検査だけでなく、設計、製造段階に踏み込んだ対策の検討が必要」(国土交通省担当者)との指摘も出されている<sup>33)</sup>。

運輸安全委員会が新幹線初の「重大インシデント」に認定したのも、大事故につながりかねなかった。との強い危機感からである。乗客の安全を守るべく、車両メーカーとしての責任感の再構築、管理部門と現場の意思疎通や品質チェックのあり方など、社内体制の抜本的な見直しが必要である<sup>34)</sup>。

#### 1.4.3 神戸拠点の多角的複合経営—川重と神鋼にみる共通の経営風土

川崎重工は、1964年の東海道新幹線の開通当初から新幹線車両を製造してきた。これまでは「重大事故ゼロ」の信用力を武器に、地下鉄や在来線など幅広い車両を手がけてきた。海外事業も好調で、2017年8月にはバングラデシュの首都ダッカで初めて整備される都市高速鉄道の車両や車両基地を計400億円で受注している。今年1月にも米ニューヨーク市交通局の地下鉄車両を最大で1612両受注することが内定し、契約総額は約4000億円に上る見込みである。

鉄道事業が同社の売上高に占める割合は、約1割に過ぎない。ただ、政府のインフラ(社会基盤)輸出戦略で鉄道車両が目玉と位置づけられていることを追い風に、成長事業として力を

入れてきた。官民一体で受注したインドの高速鉄道の整備計画も、川崎重工と日立製鉄所が車両の製造を分け合うとみられている<sup>35)</sup>。

川崎重工は、造船、航空機部品、二輪車、ガスタービン、精密機械など、様々な事業を展開する複合経営に特徴がある。しかし、事業ごとの関連性は薄く、各部門の独立色が強い。この構造は、検査データの改ざんが発覚した神戸製鋼所とも共通する。両社は、地元神戸の「御三家」という共通点を持つ。山口組が本拠地を置くという事情は、「神鋼や川重の社長には他社とは異なる独特の「能力」が必要」と言われるように、川重の経営風土にも深い影をもたらしてきたとみられる。

2002年の労働災害(パワハラによる自殺)、2009年の子会社での賭博問題、2012年の陸上自衛隊へのヘリコプター納入を巡る談合問題、2013年の社長解任事件など<sup>36)</sup>、企業不祥事も後を絶たない。

#### 1.4.4 企業統治改革の成果と課題—ものづくりの原点に立ち戻っての改革に向けて

こうした負の伝統を克服すべく、川崎重工業は企業統治の改革を進めてきた。「社会から信頼され続ける企業になること」を目標に、内部統制・コンプライアンスの強化を図ってきた。リスクマネジメントについても、日本リスクマネジメント協会から情報提供を受けるなど、外部の知恵を積極的に受け入れている。こうした努力が評価され、2010年度の「企業統治ラン

33) 「ものづくりの不祥事 技術力低下が背景に」読売新聞2018.3.1付。

34) 「新幹線台車亀裂—命預かる責任感を欠いている」読売新聞(社説)2018.3.4付。

35) 「川重 経営に打撃も 国内外受注に影響か」読売新聞2018.3.1付。

36) 「川崎重工業 不祥事」『ウィキペディア(2018.3.3 UTC版)』(<https://ja.wikipedia.org/wiki/川崎重工業>)。

キング」では帝人とともにトップに並んだ<sup>37)</sup>。そうした改革の努力は、神戸製鋼所より数段進んでいるといえるかもしれない。

しかし、今回の新幹線台車亀裂事件にみられる諸問題、すなわち設計、製造、検査の各工程にまたがる不備や技術力・判断力の劣化、経営トップの現場への責任の押しつけなどには、企業統治の不全が浮き彫りにされている。

表層的な企業統治の改革だけでなく、現場における技術力の劣化や判断力・責任感の欠如などをしっかりとふまえての、ものづくりの原点に立ち戻っての、深層からの改革が求められている。

## 第2章 日本の経営と品質管理への視座

### 2.1 日本の経営の特徴と品質管理

#### 2.1.1 日本の経営へのアプローチ

##### 日本の経営とは何か

日本の経営とは何かが、あらためて問われている。品質管理の視点から考えてみたい。日本の経営に関しては、さまざまなアプローチや研究対象がある。日本の経営の概念や特徴についても、捉え方は多岐にわたり、日本の経営論の全体像をつかむことは至難の業とみられる。

まず、日本の経営の定義としては、「日本の経営とは、日本の文化や制度的な条件をもとに成立した経営についての考え方や経営システムである」<sup>38)</sup>が、包括的かつ簡潔で参考になる。

### 日本的経営論におけるJ. C. アベグレン[1958]の位置—「三種の神器」論の現代的意味

日本的経営に関する包括的研究の端緒とされ、また記念碑的文献とされるのが、J. C. アベグレン [1958]『日本の経営』<sup>39)</sup>である。この本の原題はThe Japanese Factoryで、直訳すれば「日本の工場」である。日本の大企業で働く限られた人たちを対象にし、企業組織や人間関係など日本の経営の社会的側面に焦点をあてて分析したものである。日本企業の独自な特徴として、終身雇用、年功序列賃金、企業別組合の3点を指摘した。いつしかそれが、日本の経営の「三種の神器」と呼ばれるに至る。

アベグレン [1958] では、「日本の経営」の全体像が捉えられているわけではなく、一般化することには無理があると指摘もみられる<sup>40)</sup>。それでも広く受け入れられ、日本の企業と社会に大きな影響を与えたのはなぜか。

日本の経営をめぐる当時の状況に、タイムリーに応えたからである。日本の経営は「非近代的なもの」で「廃絶」すべきだと考える傾向が強まるなか、労使協調で日本的な経営が見えてきたのが、1950年代後半のこの時期でもあった。同書は、これからの企業経営が目指すべき手本とみなされたからである。同書が示唆する方向に、多くの日本企業が歩を進めていくことになる。「戦後最大の「構築」の1つであった」との指摘もみられる<sup>41)</sup>。

37) 「「不祥事が起きにくい企業」トップは帝人・川崎重工」『週刊東洋経済 四季報オンライン』2010年6月28日 (<http://toyokeizai.net/articles/-/4579?page=2>)。

38) 加護野忠男 [1997]『日本型経営の復権』PHP研究所。

39) アベグレン, J. C. 他 [1985]『カイシャ』講談社 (J. C. Abegglen & G. Stalk, Kaisya, The Japanese Corporation, Basic Books, 1958)。

40) 山田暲 [1996]『戦後日本の企業組織』税務経理協会など。

41) 飯田史彦 [1998]『日本的経営の論点一名著から探る成功原則』PHP研究所。



## 日本の経営の要をなす雇用システムの特徴と本質

日本的経営の特徴とされる長期雇用、年功賃金、企業別組合の3つは、日本の経営の要をなす雇用システムの最重要な特徴でもある。

日本的雇用システムに通底しているのは、職務という概念が希薄なことである。職務という特定された労働ではなく、一括した労働が、雇用契約の対象とされる。雇用とは、職務ではなくメンバーシップとなる。そうした雇用契約の性質とあり方は、日本的雇用システムの本質をなしている。長期雇用、年功賃金、企業別組合はいずれも、職務のない雇用契約と深くつながっており、その論理的帰結ともいえるからである<sup>42)</sup>。

雇用契約では職務が決まっていないため、賃金は職務と切り離して決められる。その際、勤続年数や年齢が重要な指標とされるのが、年功賃金である。年功賃金を生み出している具体的な仕組みが、定期昇給である。

現実の賃金制度は、年功をベースとしながらも、人事査定によってある程度の差がつく仕組みとなっている。人事査定は、職務に基づく賃金制度に比べて、より広範な労働者に適用されている点に大きな特徴がある。査定されるのは、仕事の成果といった客観的な要素だけでなく、職務を遂行する能力とか、職務に対する意欲、努力といった主観的な要素も含まれる。企業のメンバーシップとしての忠誠心が求められるのである。

日本の賃金制度の最大の特徴は、工場の生産労働者（ブルーカラー）にも月給制が適用されていることである。さらに人事査定が、ブルーカラー労働者に対しても行われていることに、日本の特徴がある。そしてホワイトカラーも含

めて、時間外労働や休日労働への割増手当がつく。日本の月給制は、月給制と時給制を折衷したような、特殊な制度といえる。

メンバーシップの維持が重視される日本的雇用システムでは、その入口と出口の管理が重要となる。メンバーシップへの入口は採用であり、出口は退職である。採用における新規学卒定期採用、退職における定年制は、いずれも日本の特徴となっている。

入口と出口の間にある特徴的な制度が、定期人事異動である。この職務ローテーションによって、企業内のさまざまな職務を経験し、OJT（On the Job Training：実務訓練）を通して技能や知識を習得し人脈も広げていく。職務の専門家としてよりも、むしろ企業内ジェネラリストとして育成されるのである。

なお、日本的雇用システムが適用されるのは、正社員のみである。非正規労働者は、企業へのメンバーシップを有しておらず、対象外とされる。非正規労働者に対しては、具体的な職務に基づいて(期間を定めた)雇用契約が結ばれる。彼らには、長期雇用も年功賃金も適用されないばかりか、企業別組合への加入もほとんど認められていない。彼らの賃金は時給であり、定期昇給のみならずボーナスや退職金もなく、福利厚生施設からも排除されることが多い。

### 2.1.2 現場主義と改善活動

#### 「品質・コストの徹底追及」とQC活動

日本の経営に関して、その特徴を「三種の神器」以外に求める研究も多様にみられる。後者の研究については、「経営理念・組織風土」、「経営戦略」、「人事管理」、「業務遂行」という4分野に大別できる<sup>43)</sup>。そのうち、品質管理ならば

42) 濱口桂一郎 [2009]『新しい労働社会—雇用システムの再構築』岩波書店。

43) 飯田史彦 [1998]、前掲書。

にそれと関わる視点からの研究に注目したい。

1980年代に日本的経営への海外評価が高まるなか、その中心に位置していたのがQCサークルである。日本的経営といえばQCサークルが意識されるまでになっていた。「日本的」なものが、QCサークルなどによる「品質・コストの徹底追及」であったという<sup>44)</sup>。

国内でも、同様の傾向がみられる。熊沢[1989]は、品質・コストを徹底的に追求しようとする経営理念と、その実践手法として従業員の参加を促すQC活動、そして個人のいわば「頑張り」に応じて評価する人事考課などを、日本的経営の中核に置いたのである<sup>45)</sup>。

#### ジョブ・ローテーションと人材育成・組織間交流

人事管理からみた日本の経営の特徴として、ジョブ・ローテーションに注目する分析も内外にみられる。岩田龍子[1978]は、ローテーションによって社内の各部署を回りながら幅広い教育を受ける人事異動システムを、日本の経営の特徴とみる<sup>46)</sup>。W.オーウチ[1981]は、人事異動による教育システムを日本企業の強みの1つとみなしている<sup>47)</sup>。アベグレン[1985]も、欧米企業の社員との比較のなかで、日本企業のジョブ・ローテーションの有効性を強調している。多様な部署の仕事を経験してきていれば、つぶしがきくから職を奪われる心配はない。部

門間での人事異動は、各部門が孤立するのを防ぎ、お互いの交流を深めるうえで有意義なものとみている<sup>48)</sup>。

#### 日本的経営と現場主義

日本の経営の特徴として、現場主義に注目する論者も少なくない。織畑基一[1993]は、現場主義を日本的経営の代表的な特徴とみなす。現場主義の中核は、ものづくりであり、日本の経営の神髄をなすともいう<sup>49)</sup>。安保哲夫編[1994]は、QCサークルなど全員参加型のチーム方式による改善活動が、現場主義の中核をなし、集団主義などの日本文化に支えられて機能しているとみる<sup>50)</sup>。安室憲一[1997]は、OJTによる職業教育も、現場主義の象徴であるという。QCサークルによる改善活動と並んで、OJTによる職業教育が、わが国の「現場主義経営」を支えているとみなしている<sup>51)</sup>。

それらの諸要素について、十名直喜[1993]は、日本型生産システムのハードウェアとソフトウェアの両面から分析し、両者の有機的体系として把握している。次の分析は、これまでの指摘を総括的に示すものである。

「ソフトウェアについては、ジョブ・ローテーションと多能工化、職種区分の単純化、チーム制作業単位とチームワーク、小集団による改善活動と提案制度、各工程における品質のつくり込み、作業手順の現場管理など、高品質と高生産性を

44) 植村省三[1982]『組織の理論と日本的経営』文真堂。

45) 熊沢誠[1989]『日本的経営の明暗』筑摩書房。

46) 岩田龍子[1978]『現代日本の経営風土』日本経済新聞社。

47) オーウチ, W. [1981]『セオリーZ—日本に学び、日本を超える』徳山二郎訳, CBSソニー出版 (William Ouchi, Theory Z; How American Business Can Meet the Japanese Challenge, 1981)。

48) アベグレン, J. C. [1985]『カイシャ』講談社 (J. C. Abegglen & G. Stalk, Kaisya, The Japanese Corporation, Basic Books, 1958)。

49) 織畑基一[1993]『「日本的経営」進化論』ブレジデント社。

50) 安保哲夫編[1994]『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。

51) 安室憲一[1997]『現場イズムの海外経営』白桃書房。

可能にする種々のノウハウが凝縮している。」<sup>52)</sup>

「品質とコストの徹底追及」は、日本の経営の中核に位置し、「強み」のシンボルともみなされてきた。現場のQCサークル活動は、その推進役とみなされ、ジョブ・ローテーションや現場主義などがそれを支える、という構図がみられる。

### 現場主義とは何か、現場とは何か

現場主義とは何か、現場とは何か、あらためて問われている。現場主義は、日本企業の伝統的な経営風土のなかで育まれた。現場を大切に、現場に依拠して仕事を進めるといった、現場に根ざした考え方や行動を意味する。現地・現物を第一義とし、現場に足を運び、五感を使って直接確認することを基本にしている。

現場とは、「物事が実際に行われる場」のことである。仕事や生活などが行われる直接的な「場」である。現場とは、ものづくりが行われる工場などの製造現場を意味した。今や、工場にとどまらず、設計・開発や事務、営業などへと広がっている。さらに、現実空間に加えて、電子空間という擬似的な「場」が出現し、「場」あるいは「現場」そのものを大きく変容させつつある<sup>53)</sup>。目の前の「見える」現場だけでなく、それと直接的・間接的につながっている「見えない」現場もつなぎ合わせて系統的に捉えることが必要になっている。

### 2.1.3 日本の経営の「強み」と品質不祥事

品質管理は、日本の経営、ものづくりのベースをなし、その「強み」の最深奥に位置すると

みられる。しかし、近年には大きな変調もみられる。ものづくり大企業における品質不祥事の続発である。それは、日本の経営論にいかなる論点と課題を投げかけているのであろうか。

日本の経営論は、「強み」に光をあてたものが多い。日本の経営論の創始者ともいえるアベグレンに、その典型を見ることができる。アベグレン [1958] は、日本の工業化を「西洋方式」でも「ソビエト方式」でもない「第3の工業化方式」とみなし、その存在価値をふまえて論じた。アベグレン [1985] は、「国際競争における日本企業の成功要因」を日本の経営と称するとし、コストダウンと品質に日本企業の「強さ」をみた。野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 「知識創造企業」論、伊丹敬之 [1987] 「人本主義企業」論などの企業組織論、組織学習論も、その延長線上に位置するとみられる<sup>54)</sup>。

そのような「強み」を内包するとされる日本の経営に近年相次ぐ品質不祥事は、何を意味するのであろうか。日本の経営の強みとは一体何か、何だったのかが、問われている。品質不祥事は、近年、「働き方改革」で問われている課題とも深く関わっている。

一方、ダートウズ [1989] は、日本企業の「強み」を多角的・システムの分析し、それが同時に「弱み」にもなりうることを示唆している<sup>55)</sup>。

日本企業の「強み」と「弱み」を統一的・有

52) 十名直喜 [1993] 『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』法律文化社。

53) 十名直喜 [2017] 『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』水曜社。

54) 野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』東洋経済新報社、伊丹敬之 [1987] 『人本主義企業—変化する経営 変わらぬ原理』筑摩書房など。

55) ダートウズ, M. L. 他 [1990] 『メイド・イン・アメリカ』草思社 (M. L. Dertouzos, Made in America, Massachusetts Institute of Technology Press, 1989)。

機能的に捉え変革の視点を提示する、複眼的な日本的経営論が求められている。品質管理の視点から、その課題にアプローチしたい。

## 2.2 デミング・システムと日本的経営

### 2.2.1 デミング・システムの構造と特徴

メイド・イン・ジャパンは、高い品質と信頼の代名詞とされ、日本的経営のシンボルとみなされてきた。その哲学的・システムの基礎となったのが、デミングの理論であり、デミング・システムとも呼ばれるものである。

明治以降、とくに戦前、戦中、あるいは戦後一時期の日本の企業など社会にみられた問題はたいてい、組織上の問題、非効率性、調整のまずさ、監督不行き届きなどに起因するとみられる。デミングのシステムは、生産の現場だけでなく、これらの弊害を解決し、さらに組織内の協力と標準化という成果をもたらした。

デミングのシステムはテイラーのシステムにシューハートの学習理論を加上することでもたらされた。

デミング・システムの特徴として、ベニスは次の5点をあげる。

- ①自由なコミュニケーション
- ②機械的な合理性だけでなくときに人の感情も認める
- ③個人と組織のいずれの価値も認める
- ④強制や妥協方式ではなくコンセンサス方式を採用
- ⑤権力者の恣意や思いつきではなく技術的能力と知識への依存

武田修三郎〔2002〕は、さらに次の2点をつけ加える。

1つは、(シューハートの学習理論がもたらす) 継続学習、

2つは、(システムと協力の概念がもたらす)

ウィン・ウィンのゲーム、である<sup>56)</sup>。

### 2.2.2 テイラーの品質管理とシューハートの学習理論

#### テイラーの品質管理

武田修三郎〔2002〕によると、テイラーは「機械的世界を真として、作業の場を科学し」、シューハートは「バラツキの世界を真として、仕事をサイエンスし」という。

テイラーの品質管理は、結果重視主義である。出てきた不良品を不可抗力として扱い、厳しい検査部門を設けて、不良品を拾い上げるのである。

しかし、シューハートはそうではなく、プロセス主義である。製造プロセスをサイエンスすることで、不良品を出さない方向に転じていく。結果だけでなく、プロセスまで含めたサイエンスに焦点が移ったことは、画期的なことである。品質の責任は、検査部門だけにあるのではなく、企業というシステムにあるとみなす。個別思考からシステム思考への革新である。

#### シューハートの学習理論—継続学習

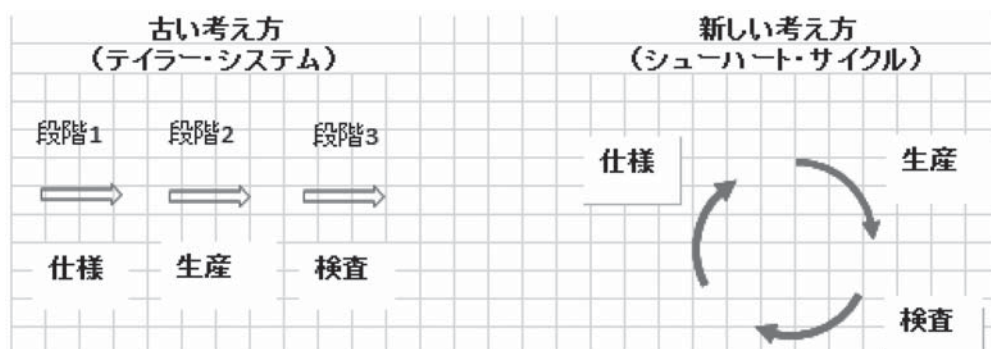
シューハートは1924年、ベル研究所にて管理図を提示した。そこには、今日統計品質管理法と呼ばれる、すべての重要な原理、考察が書かれていた。

理論の要は、「製造工程をいかに統計的管理状態に保持するか」にあった。そしてこれを可能にするために完成させたのが、「シューハートの学習理論」である。仮説を立て、実験を行い、仮説を試すという知識獲得プロセスが、スパイラルな軌跡を描いて継続的に行われることを、明らかにしたのである。

---

56) 武田修三郎〔2002〕『デミングの組織論—「関係知」時代の幕開け』東洋経済新報社。

図表4 シューハートの考え方（直線と円環の品質管理プロセス）



注：武田修三郎〔2002〕および大西淳也・福元渉〔2016.5〕に基づく。

テイラー・システムと対比して、シューハートの考え方を示したのが、図表4である。武田修三郎〔2002〕によれば、シューハートの偉大さは、実在する（確率）自然をふまえて組織運営のより良い方法を見出したことにある。

継続学習という概念は、近代官僚制にはなかったものである。官僚制のもとでは、いったん資格をとれば、それであがりである。役所や軍では、大学卒業（入省）時の成績でその後のキャリアがきまってしまう。彼らが入手したものは、入手したときがもっとも光り輝き、あとはどんどん曇っていく。

シューハートの学習理論をビルト・インした組織や社会では、パラダイム変革が生じる。その後のリニューアルがむしろ大事で、継続学習がポイントになる。彼らが入手したものは日々刷新され、逆にその輝きが増していく。どのようなノウハウをもつかより、いかに学ぶかという「ラーンハウ（learn-how）」がより重要になる<sup>57)</sup>。

#### デミング・サイクルとPDCA

PDCAあるいはPDCAサイクルという言葉は、近年、行政にも広がっている。PDCAは、デミング・サイクルないしデミング・サークル

とも呼ばれる。これは、品質管理の根本的理念として、1950年にデミングが日本に紹介したことに由来するとされている。デミングは、「これはシューハート博士の考え方であるから、シューハート・サイクルというべきである」と述べている<sup>58)</sup>。

シューハートは、仕様、生産、検査の3要素を、仕様→生産→検査という形で横に並べるのは古い考え方だとみる。各プロセスで最適化が図られるが、全体の最適化にはならないと捉え、らせん状、円環状に並べて考えていくべしとした（図表4）。

この考え方を継いだデミングは、1950年の講演会でデミング・サイクルを紹介した。品質を重視する観念と品質に対する責任感の上に、設計、製造、販売、調査・サービスの4つが円環状になって回転していくことが望ましいと述べている（図表5）<sup>59)</sup>。各プロセスを区分して扱うのではなく、相互に関係あるシステムとして扱い、プロセス全体の最適化をはかるというものである。

58) 石川肇〔1989〕『品質管理入門 第3版』日科技連。

59) デミング・W.E〔1950〕「経営者にあたる」『品質管理』1（7）日科技連。

57) 武田修三郎〔2002〕、前掲書。



その後、石川は品質管理のサイクルとして、Plan, Do, Check, ActionからなるPDCAという用語を用いるに至る。それは、科学的管理のいわゆるplan-do-seeをもう少し实际的に、QC的に考えた手順であるとしている<sup>60)</sup>。

図表5にみるように、シューハートの考え方がデミング・サイクルとなり、品質管理のサイクルとして一般化していくのである。

その一方、ジュランの講演(1954年)を機に、マネジメント・サイクルとしてのPDCAが誕生する。ジュラン [1956] は、Controlを「標準を設定し、標準を実施するのに用いるあらゆる手段の全体」と定義し、Quality Controlを「品質規格を設定し、これの実現に用いるあらゆる手段の全体」と定義する<sup>61)</sup>。

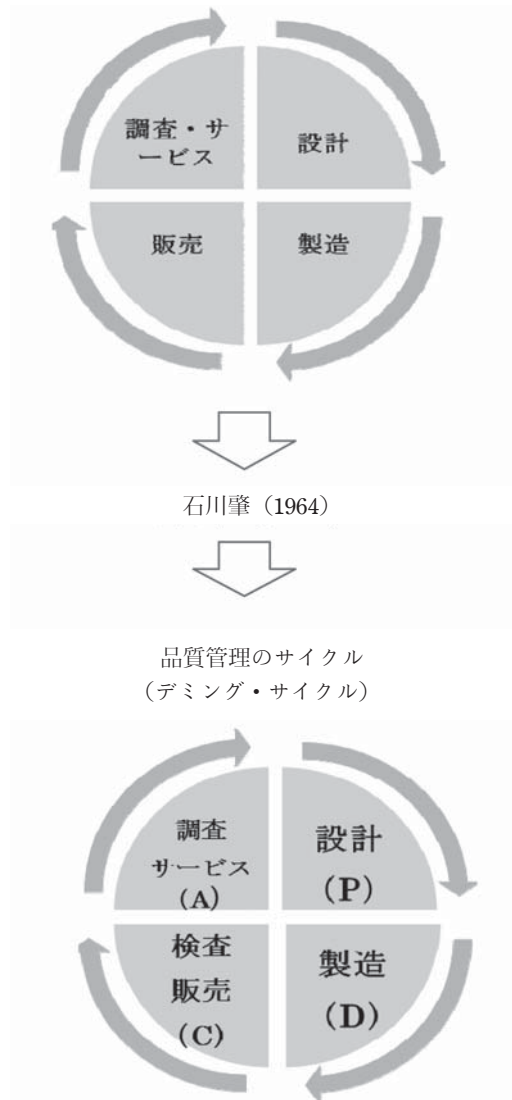
その後、日本では水野・富沢 [1959]、水野 [1984] などにみられるように、管理一般のPDCAと(工業経営など個別分野における)品質管理のPDCAという区分をふまえたマネジメント・サイクルがより明確になる<sup>62)</sup>。

シューハートの考え方がデミング・サイクルとなり、品質管理のサイクルとしてPDCAが一般化していった。その一方、ジュランの講演を機に、マネジメント・サイクルとしてのPDCAが誕生する。現在のPDCAには、両者の意味合いが含まれているとみられる。

#### PDCAとTQC, TQM

PDCAはその後、TQCの中心的な概念の1つとなった。TQCは、1990年代にはTQM (Total

図表5 デミング・システム  
デミング・サイクル  
(品質重視の考え方+品質への責任感)



注：大西淳也・福元渉 [2016.5] に基づく。

60) 石川肇 [1964]『新編品質管理入門 (A編)』日科技連。

61) ジュラン・J. M. [1956.12]『ジュラン博士品質管理講義 品質管理成功法』日科技連。

62) 大西淳也・福元渉 [2016.5]「PDCAについての論点の整理」PRI Discussion Paper Series, No. 16 A-09。

Quality Management:総合的品質管理)となる。長年にわたってTQCを推進してきた日科技連は、1996年にTQCの呼称をTQMに変更した。よりトップダウン的で競争戦略と直結した米国流のTQMの考え方の影響を受けたものとみられる。TQCは、全員参加・改善指向を基本とし、

生産現場中心の傾向が強かった。一方、TQMは、顧客満足・総合品質の強調、企業経営そのものを対象とする経営の質という視点の付加、経営戦略との直結、問題解決手法の充実、部門横断的なプロセス・レベルなど問題解決の広域化、などにポイントがある<sup>63)</sup>。

## ISOとPDCA

ISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) は、各国の規格協会の連合体である、いくつかの国際規格を定めている。品質マネジメント・システムであるISO9000系のISO9001が1987年に、環境マネジメント・システムであるISO14000系のISO14001が1996年に、制定された。その後も、食品マネジメントや情報セキュリティ・マネジメントなどにも対象が拡大されてきた。そうしたなか、重複部分を共通すべきとの要請が高まる。そこで、2012年からMSS (Management System Standard: マネジメント・システム規格) が共通要素に準拠されることになった。

ISO9001は、品質保証を基礎として、さらに顧客満足と継続的改善とを付加した品質マネジメント・システムである。品質保証とは、確立した要素事項に適合する製品を提供できる能力があることを実証することにより信頼感を付与することである。顧客満足とは、顧客要求事項を充たしている程度に関する顧客の受けとめ方である。継続的改善とは、品質マネジメント・システムの有効性の改善を指す。

ISO9001は、目次がPDCAに基づいて構成されており、TQC、TQMに比べると広さ深さにおいても、基本的なレベルに位置するとみられる<sup>64)</sup>

## 2.3 品質および品質管理の意味とその変遷

### 「品質」の意味合い

「品質が良い/悪い」という表現は、日常会話でも使われる。良い悪いは「程度」を表すが、その単位となると定かではない。むしろ、「他の何か」すなわち評価者の「要求」と組み合わせることで基準を得ている。品質とは、評価者のさまざまな要求に基づき総合的に判定される度合である、ということができる<sup>65)</sup>。

同じ製品やサービスであっても、評価者の立場・役割によって注目する要素が異なると、品質の意味や解釈が異なってくることがある。さらに、時代とともに、品質の中身も変わってくる。

### 日本における品質管理の変遷

日本における品質管理は、製造業、とくに工場などの現場での取り組みに端を発している。そのため、品質という言葉も、部品の品質、製品の品質といったハードウェアに由来し、数値で管理できるような物理的な要素を意味するものが大半であった。

しかし、品質という言葉が一般的になり社会で幅広く必要とされてくると、その解釈の幅、通用する範囲も大きく膨らみ、品質という言葉のニュアンスも変わってくる。(製造現場などにおける)「従来の意味合いでの品質」とどまらず、(マーケットなどにおける)「広い意味での品質」という新たな意味合いが付加されるに至る。

品質管理(QC)は、製造の現場や品質管理部門が中心になって進められ、ハードな側面が強かったが、品質の持つ意味合いの変遷などにより、それだけでは評価者の要求に対応しきれなくなる。そこで、その取り組みを全社(企画や設計などの上流工程や、販売・サービスなど

63) 藤本隆宏 [2001]『生産マネジメント入門1—生産システム編』日本経済新聞社。

64) 飯塚悦功 [2009]『現代品質管理総論』浅倉書房。

65) 日本科学技術連盟「TQM・品質管理」<https://www.juse.or.jp/tqm/quality/>。



のユーザーに近い工程)にまで拡大したのが、全社的品質管理(TQC)である。

またその後、さらに多様化する顧客要望に対してより柔軟に対応し、品質の範囲拡大やレベル向上を進めるため、「管理」という言葉も変化していく。管理・統制といった意味合いが強いControlという言葉から、より目的達成に対応する意味も含めたManagementという言葉に置き換えられ、TQC(Total Quality Control)からTQM(Total Quality Management:総合的品質管理)へと変わっていった。

QCからTQC、さらにTQMへの変遷には、「品質」そのものの変遷が深く関わっているとみられる<sup>66)</sup>。

#### ISO9000の登場のインパクト

JIS(Z 8101)では、1999年まで、品質を「品物又はサービスが、使用目的を充たしているかどうかを決定するための評価の対象となる固有の性質・性能の全体」と定義していた。1999年の改訂の際、この定義は解除された<sup>67)</sup>。

それは、ISO9000の登場と深く関わっているとみられる。ISO9000規格が導入された1994年当時、日本は、品質立国を自認していた。品質保証および品質管理に関しては、それ相応の認識と技術力を持っていたが、それらの体系化の方法は世界的にみて一般的でなかった。そのために、ISO9000という品質マネジメント・システム規格の登場に、かなりショックを受けたという<sup>68)</sup>。ただし、品質を確かなものにするた

めに実施すべき具体的事項に関しては、それ以前のTQC、品質保証および品質管理に立脚している。

ISO9000の新しいところは、そのアプローチと体系化にある。品質のレベルを安定させたいと、組織の能力を向上させることにより、そのレベルを新たな段階に高める継続的改善の概念を2000年改訂で付加している。本質的には、組織の能力に見合った品質の製品を安定して継続的につくりだす仕組みである。

#### 品質の定義と品質管理の目的

品質(quality)は、ラテン語のqualisからきている。何で構成されているのか(how constituted)、あるいはいかにあるべきかを意味し、転じて品物の性質の良し悪しを示す(品柄(しながら))となった<sup>69)</sup>。

ISO9000[1994]では、品質とは「ニーズを満たす特性の全体」とされ、ISO9000[2000]になると、「本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」と定義づけられている。

1994年の定義では、製品またはサービスとして示される実体に焦点を絞っていたが、2000年の新定義では、品質とは、何物かのあるべき姿および実存する姿であると暗示されている。その何物かとは製品、サービス、意思決定、文書、情報またはプロセスからのアウトプットである。

Oxford English Dictionaryによれば、品質とは「明示されている、暗黙のうちに了解されている、または要求されている基準と達成した基準との差異」である。それは、「程度」とは何かを示すものといえる。「品質」という言葉を使って何かを話すとき、「要求事項が満たされ

66) 日本科学技術連盟「TQM・品質管理」, 前掲。

67) 「品質」ウィキペディア <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%93%81%E8%B3%AA>。

68) ホイル, D. [2008]『品質マネジメントの核心』住本守監訳・角田陽子訳, 日本規格協会 (David Hoyle, Quality Management Essentials,

Published by Elsevier Limited, 2007)。

69) 武田修三郎 [2002], 前掲書。

る度合い又は程度」について言及していることを意味している。品質管理の目的は、「要求されている基準と達成した基準の差異を埋めること」に集約される<sup>70)</sup>。

### 第3章 日本の品質管理の特徴と その歴史的変遷

#### 3.1 日本の品質管理の発展とその特徴

##### 3.1.1 日本における品質管理活動の登場と発展

##### 日本の品質管理活動とデミング賞

米国のデミング博士(W. E. Deming)は、日本の品質管理活動の父と言われる。1950年、日本科学技術連盟(日科技連)はデミングを招き、QC(Quality Control:品質管理)講習会を開いた。日本で最初に開いた講習会には、企業の幹部や技術者ら230人が集まった。デミングは、管理図や抜取検査などを含む統計的手法をわかりやすく説明し、管理のサイクル(PDCA)の概念を提示した。そこで強調した1つが、顧客との間にある壁を取り払え、ということだった。使い手のことを考える姿勢が品質管理の基本というわけである<sup>71)</sup>。

1951年、デミングの功績を記念するため、日科技連によりデミング賞が創設された。この賞は、QCを推進して生産体質を改善する企業を表彰し、日本の産業界における品質管理の発展に大きなインパクトを与えた。さらに、1987年創設の米国国家品質賞マルコム・ボルトリッジにも大きな影響を与えたといわれる<sup>72)</sup>。

神鋼では納期の順守で現場への過度な圧力が

あり、日産は人員配置が不十分だったとの指摘がある。なかでも求められるのは、製品の使い手になったつもりで品質管理体制を見直すことである。両社はともにデミング賞の受賞歴がある。求められているのは、実績を風化させない取り組みである。

#### QCからSQC, TQCへの展開

1954年来日した米国の品質専門家ジュラン(J. M. Juran)は、QCとSQC(Statistical Quality Control:統計的品質管理)を明確に区別した。QCは、品質仕様の決定とそれを実現する手段の全体であり、その中で統計的手法が使える部分がSQCであることを強調した。この主張は、QCにおける統計的手法の意義を相対化したものである。製造業や検査の範囲に限られていたQCの考え方を、経営のほとんどすべての分野に拡大し、そのツールとして品質管理を位置づけた。

1960年代における日本の品質管理は、デミングとジュランによって大きな影響を受ける。その後、フィーゲンバウム(A. V. Feigenbaum)は1961年に、TQC(Total Quality Control:全社品質管理)の概念を提唱した。その後、TQCについて、品質の開発・維持・改善に対する「企業内の各種グループの努力を統合化するための効果的なシステム」と定義した。

米国で生まれたTQCのTotalという言葉は、日本ではかなり違った意味合いを持つに至る。TQCの目的について、フィーゲンバウムは「全社員が実施する品質管理を、総合的に調整して有効に働かせる」とみる。

一方、日本のデミング賞委員会はTQCの定義においてQC活動への全員参加とPDCAを継続的に行うことの重要性を強調する。日本では、「全社員の参加と協力によって実施される品質

70) ホイル, D. [2008], 前掲書。

71) 日本経済新聞, 2017年10月26日付。

72) 鐘 亜軍 [2006.1.20]「品質管理の歴史的展開—日本版TQMを中心に」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』7

管理」がTQCの目的となる<sup>73)</sup>。

それは、フィーゲンバウムの定義にはない部分であり、日本の品質管理活動の独特の特徴と意味合いもそこにあるとみられる。

### 日本のTQCの展開

ジュランは、日本のTQCは、フィーゲンバウム流のTQCとは異なるとして、CWQC (Company Wide Quality Control: 全社的品質管理) とみなした日本のTQCの特徴と本質を的確に突いたものといえる。しかし、日本では全社的品質管理(CWQC)をTQC(総合的品質管理)と呼ぶことが一般化しており、その特徴と本質が見えづらくなっている。そこで、「日本的TQC」と呼ぶことにしたい。

日本におけるTQCの歴史的変遷、その盛衰を、鐘[2006]は3段階に分けて捉えている。

第1段階(1950年代後半～65年)は、TQCの登場期である。

1962年に、日科技連が『現場とQC』(職長のための品質管理)を出版した。品質管理に関する3つのパンフレットシリーズの1つである。職長のための研究集会は、「QCサークル活動」に改名され、QCサークルはTQCの一環として位置づけられた。自主的な参加・運営を建前としていたが、経営側は品質改善にとどまらず、原価低減、納期確保などの改善活動や作業者に対する動機づけの手段として位置づけた。QCサークル活動は、国際的にも関心と呼ぶことになった。

第2段階(1965～80年初頭)は、TQCの定着・浸透・新展開期である。

米国のマーティン社はミサイルの製造にあたって呼びかけたZD (Zero defects) 計画を、日本電気(株)が1965年から導入し、ZD運動として日本的な修正を図った。従業員の注意と

工夫により、仕事の欠陥を防止し、製品やサービスの信頼性を高める活動として展開する。

一方、鉄鋼各社では、1960年代前半から独自に進めてきたQCサークル活動、ZD運動、その他の小集団活動を業界ぐるみで進めようと、鉄鋼業界の統一名称を「自主管理活動」(Jishu-Kanri Activities, 略称・JK活動)とした。1969年、日本鉄鋼連盟に「自主管理活動委員会」が発足し、現場の生産活動の一環として業界をあげて推進していく<sup>74)</sup>。

1970年代になると、石油危機などの危機バネもあって日本の各業界に急速に浸透していった。TQCの定着・浸透に並行する形で、1970年前後からQC活動への経営方針の貫徹を図る「方針管理」の重要性が高まり、TQCを支える柱として位置づけられた<sup>75)</sup>。

### 3.1.2 日本的TQCの特徴

#### 各工程での「品質のつくり込み」

日本的TQCの特徴は、次の4点にあるとみられる。すなわち、①品質のつくり込み、②全員参加、③継続的改善であり、④全国的な推進センターの存在である。

日本的TQCにおける「顧客」とは、商品を使用する最終の顧客だけを意味するのではない。商品を生産・使用する各工程において、次の工程のことも含める。各工程間の顧客連鎖を通して、すべての過程が最終顧客につながっていく。この概念は、「次工程は神様」という言葉で示されている<sup>76)</sup>。次工程には、常に良品

73) 鐘 亜軍, 前掲論文。

74) 十名直喜[1996]『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座』同文館。

75) 木暮正夫[1998]『日本のTQC—その再吟味と新展開』日科技連。

76) 石川肇[1984]『TQCとは何か—日本の品質管理(増補版)』日科技連。

のみを供給するというものである。設計・工程での「品質のつくり込み」により、良品質と低コストを同時に達成するという、日本のTQCの核心がそこに凝縮して示されている。品質とコストはトレード・オフの関係とみなす欧米のQCとは、一線を画すものであった。

日本のTQCでは、なぜ欧米と違って品質とコストの同時達成が可能になったのかが問われねばなるまい。それを解く鍵の1つとみられるのが、小集団活動である。

#### 全員参加と小集団活動

日本のTQCの基本的な特徴をなし、スローガンとなったのは「全員参加」である。「全員参加」とは、企業の開発・設計から調達・生産を経て販売に至るまでの全過程、ラインとスタッフを含む全職能、経営者・中間管理者・監督者および作業者を含む全階層、の参加を特徴とするCWQCである。さらに、取引先などを含むGWQC (Group Wide Quality Control) へと発展させていった。

欧米にみられない特徴をなしたのは、作業者が品質管理に参加したことであり、しかも小集団活動の形態をとって行われたことである。スタッフ部門は、ライン部門が行うQC活動を専門的立場から支援するという役割を担った。

日本のTQCへのトップマネジメントの参加は、その経営方針・ビジョンをQC活動に具体的に貫徹させる手段として、「方針管理」とその浸透状況をチェックする社長診断・QC診断という形態で行われた。それらは、ボトム・アップ的な改善活動をはじめとする現場のQC活動が経営方針から逸脱や方向喪失する危険を回避し、それを企業目的に有効かつ効率的に結び付けるという役割を果たした。

#### 継続的改善と作業現場でのQC手法活用

「継続的改善」とは、各工程において製品、

プロセスおよび管理方法を不断に改善することである。累積的改善に大きく貢献するとともに、作業者の参加は、彼らの自己実現欲求などを刺激し、仲間との連帯感なども高めて士気の高揚につながった。

現場での小さな改善の積み重ねは、革新 (innovation) にもつながりうるとして、「発明」などによる非連続的革新と並ぶ連続的・漸進的革新として評価された。

継続的改善活動において、統計的品質管理やIE手法をはじめとする各種の問題解決手法が、品質問題の現状分析、問題点の摘出と原因究明、改善案の設計などに、積極的に活用された。このような各種手法は、スタッフ部門のみによって利用されたのではない。

むしろ特筆すべきは、現場の監督者・作業者が小集団活動の中で、「QC7つ道具」や「QCストーリー」などの基礎的手法を、学習し習得しながら改善活動に利用したことである。その点は後に、日本製造業の秘密兵器として欧米で注目された<sup>77)</sup>。

それらの基礎的手法は、日本企業の品質管理に特徴的な「工程での品質つくり込み」と「作業内全数検査」による工程内の不良率低減に不可欠なツールとして、PDCA (plan-do-check-act) サイクルのなかで適用されることにより、改善活動の促進に寄与した。

#### 日本のTQCのセンター、発展の原動力

日本のTQCのセンターとなり発展の原動力となったのが、日科技連と日本規格協会であり、彼らによる全国的なQC推進活動であった。

その中心となった日科技連 (1946年設立) は、デミング賞制定 (1951年)、『現場とQC』発刊 (1962年)、日本品質管理学会の設立 (1970

77) 鐘 亜軍, 前掲論文。

年)・機関誌『品質』発刊(71年)などを通じて、QCの普及と理論的研究を推進した。QCサークル活動結成の契機となったのが、『現場とQC』の発刊である。全国ネットラジオ放送による現場監督者へのQC教育をはじめ階層別・職能別の教育訓練の実施、主要都市におけるQCサークル本部・支部の設立、QC全国大会の開催等々を通じて、全国的規模での導入・定着・普及を図った。さらに、アジア諸国、次いで欧米諸国の企業のQC指導にもあたった。

日本規格協会(1945年設立)は、工業標準化法(1949年)に基づく日本工業規格(JIS)の制定とそれへの品質関連事項の登録、JISマーク表示制度などに関する啓蒙普及に努め、品質管理の重要な要素である工業標準化を全国的規模で推進した。

日本的TQCは、1970年代後半から80年代前半に最盛期を迎える、当時の日本的TQCは、製品・サービスの品質を経営戦略の中核におくことが有効であると認識していた。

### 3.2 日本的TQCの低迷と現場改善力の低下

#### 3.2.1 日本的TQCの限界・衰微

第3段階(1980年中頃から90年代)は、TQCの衰微期である。

日本の製造業は、1960年代から80年代にかけてTQCを導入し活用することで、品質とコスト競争力を高めた。メイド・イン・ジャパンのブランドを確立して、世界をリードする立場に躍り出る。

確かに、日本版TQCは、工場という閉じた世界(とくに目に見える部分)での生産性向上には威力を発揮した。その反面、ホワイトカラーの生産性向上には結びつかないなどの問題点や限界も顕在化する。80年代に入ると、TQCを中止する企業が現れ始める。社内QC大会を中

止する、QCサークルを解散させるなど、TQCからの撤退が相次いだ。

1990年代に入ると、経営環境が急激に変化するなか、TQCの限界や問題点が露呈するに至った。

1つは、TQCが求める「品質」にみる定義の曖昧さである。TQC活動での「品質」とは、製造部門と品質保証部門が責任を担う課題と見られがちであった。1980年代に入り、ISO(International Organization for Standardization: 国際標準化機構)やリエンジニアリングなどの手法が登場すると、それらとの関係が問われることになるのである。しかし、それらとの関係が曖昧なままにされるなか、自らの存在までが影の薄いものとなっていく。品質の定義の曖昧さから、品質目標もまた不明確なものとなる。「顧客重視」や「品質のつくり込み」の理念や哲学は間違っていなかったが、何がどうなれば目標達成といえるかが明確とはいえなかった。

2つは、「全員参加」というスローガンの行き詰まりである。QCサークル活動は、「自主参加」とされ、長きにわたり残業代も支払われなかったが、その成果は勤務評価に反映されてきた。「全員参加」と「自主参加」は、本質的に矛盾する。それでも高度成長期には、国民がさらなる豊かさを求めて目的を共有化できたので、「全員参加」のスローガンも効果的であった。しかし、80年代に入ると、人びとの欲求は次第に「差別化」へとシフトし、バブル経済崩壊後の90年代は「異質化」を求めるようになる。そうしたなか、「全員参加」は吸引力を失い、個性と創造性の発揮が重視されるようになる。

3つは、小さな改善やTQCの問題や限界が顕在化したことである。小さな改善はバラバラに進められ、大きな改革につながることはほとんどなかった。QCサークルの発表などに莫大



な時間が費やされ、「QC請負人」に任せる等、現実と活動が遊離していく。時間の経過に伴うマンネリ化が見られるようになる。

勤務時間外に行うQC活動について2008年6月、トヨタは初めて業務として認定し、残業代で月2時間という上限を撤廃し全額支給すると決定した。QCの「自主性」というグレーゾーンが取り払われたのである<sup>78)</sup>。

一方、比重の高まりが顕著な非製造業や非生産部門には、TQCの適用は難しく、新しいアプローチが求められた<sup>79)</sup>。

### 3.2.2 現場改善力の低下—QCサークル数や品質管理専門家の減少

#### QCサークルの減少と現場改善力の低下

21世紀に入ると、その傾向はさらに広がり、メイド・イン・ジャパンを根底から揺るがす局面も出てくる。小論では、それを第4段階と位置づけたい。

第4段階（2000年以降）は、現場改善力の低下、品質不祥事の拡がり期とみることができる。

QC活動は今や、海外とくにアジア諸国に広

く普及している。しかし、日本では、低迷から衰退へと対照的な構図がみられる。90年代に製造業のリストラ、コストダウン、海外シフトなどが続くなか、国内のQCサークル数は2000年以降に大幅に減少した。それが、現場での改善力の低下につながっているとみられる。

2007年以降、全国のQCサークル数は約5万2千まで回復した。しかし、非正規社員の増加もあって、90年代までの改善力は取り戻せていない。熱心に活動に取り組むQCサークルでも、活動時間が不足していることや、管理職の深い理解と支援が必要なことを運営上の課題として挙げている<sup>80)</sup>。

日本のものづくりの強みは、上から指示されなくても、現場が知恵を出し合う「カイゼン（改善）」にある。品質不正の際に、それが機能しなかったのは、現場の力が落ちているのも一因とみられる。

#### 品質管理の専門家の減少

一方、技術者やスタッフ、マネジャークラスが取り組む高度な改善活動には、専門性が求められる。ここでも専門家の不足が懸念されている。

日本では日本科学技術連盟や日本規格協会が毎年、品質管理専門家を育成するセミナーを実施してきた。セミナーは1949年に始まり、多くの専門家を輩出し、品質管理の発展に多大な貢献をしてきた。だが、終了者数は90年代後半から減り続け、ピークの80年代半ばに対し、16年は約16%の水準にまで落ち込んでいる。後者の教育コースも同様の傾向を呈している。

#### 品質管理教育への投資の減少

日本科学技術連盟が04年度からものづくり企業を対象に実施する「企業の品質経営度調査」

78) トヨタに先立ち、すでにホンダでは月4時間、活動の発表月には8時間まで残業代を支給している。新日本製鐵は残業代ではなく「助成金として1時間1400円を払い、上限はない」という。トヨタが方針転換した背景には、2007年11月の名古屋地裁判決が影響している。元トヨタ社員の過労死をめぐる訴訟で、地裁はトヨタのQC活動を業務とみなし労災認定した。自宅にまで持ち帰った元社員の、月100時間を超える残業も明らかになった（大野和幸[2008.6.3]「QCに残業代 トヨタの転換で揺らぐ労使蜜月」『東洋経済オンライン』<https://toyokeizai.net/articles/-/1404>。2018年6月13日閲覧）。

79) 鐘 亜軍，前掲論文。

80) 長田洋「品質管理，全社的な体制で」日本経済新聞，2017年11月29日付。

によれば、品質管理教育への投資額の売上高に対する平均比率は近年はほぼ0.1%で推移している。だが、16年度はその比率が0.01%未満の企業が37%に増え、多くの企業で品質管理教育への投資が減退している。

ここでもコストダウンの強い要求や、品質管理に対するトップの意識の低下がうかがわれる。

### 3.2.3 現場依存の品質管理と不祥事

#### 現場と幹部の断層はなぜできたか

これまでに公表された日産自動車や神戸製鋼所の調査報告からは、製造現場と工場・本社幹部の間に壁があり、管理がずさんになっていた実態が浮かび上がっている。現場と幹部の断層はどうしてできたか、不正はなぜ常態化していたのかが、問われている。

#### 日産の先進的な品質管理活動

日産は、過去に品質管理活動で表彰されている企業だ。日本企業に品質管理を広げてきた日科技連が創設し実績をあげた企業や個人に贈られるデミング賞を、早々と1960年に受賞している。

日科技連は62年、QCサークルの普及を狙いの1つにした雑誌「現場とQC」を創刊し、その表紙は日産の生産ラインの写真が飾った。日本の製造業の中でも早くから現場の改善活動が活発だったのが日産である。今回、無資格者が完成車の検査に携わっていたことがわかった追浜工場や栃木工場なども、90年代に事業所としてデミング賞を受けている<sup>81)</sup>。

力を入れたのが、現場の小集団活動である。勤務時間外に職場の仲間が集まって、不良品を減らす手立てをはじめ、生産効率を上げるための作業手順の見直しや設備の改良などについて

話し合うというものである。

#### 現場依存経営のリスク

そうした従業員の自主性を柱にした工場運営は、現場に「任せる」経営でもある。ただ、それを漫然と続けていると、現場が見えなくなるリスクもはらんでいる。

幹部層が現場の実態を押さえていなかった例は、調査報告書にもみられる。たとえば、工場幹部が完成車検査に必要な有資格者の人数を把握していない場合があった。工場の品質保証部の部課長が、品質の担当であるにもかかわらず検査ラインの日々の作業や人繰りをつかんでいない例もみられた。工場の実情を理解しようとする姿勢がそもそも欠けていたといえる。

問題があれば従業員が工夫して解決するだろうと考え、現場に過度に頼っていた。それが現場と管理職の間に壁をつくり出す一因になったと、報告書も指摘する。

検査の資格を持つ者が不足している実情を訴えても、是正はされまいと現場があきらめ、無資格者による検査が常態化する。工場・本社幹部と現場との断層は、上層部が自らつくった面がある。

#### デミング賞受賞の神鋼の品質不正にみる

##### 日産と同じ構図

納入先との契約で定めた品質基準に満たない製品を、データを改ざんして出荷していた神戸製鋼所も、デミング賞を受賞した工場がある企業である。

社内調査報告書によれば、会社は現場の自主性を尊重し、権限委譲を進めてきた。だが一方で、「工場で生じる問題を把握する姿勢が不十分だった」。現場が収益への貢献を強く求められ、納期遵守や出荷量の確保で無理を強いられたことが、不正の背景にあるとみられている。日産と似たような構図がうかがえる。

81) 長田洋「品質管理、全社的な体制で」日本経済新聞、2017年11月29日付。



現場の創意工夫を重視する経営は、日本製品の評価を高めてきた。しかし、そうした強みとは逆に、弱点が現れたのが今回の品質不正といえる。成功体験を引きずってきた結果であり、問題の根は深い。

### 3.3 デミング・システムをめぐる日米逆転と 日本的TQCの変遷

#### 3.3.1 デミング・システムをめぐる日米の逆転 デミング・システムへの学びと日本の成功・停滞

戦後日本において、品質管理で消費者を巻き込み、それまでの廃れた精神と組織を一掃する組織あるいは国をあげての刷新運動がおこった。それによって、他の先進諸国の追従を許さない期間が30年あまり続いた。

「あれほど強かった国はない」といわれたのは、あたらしい生産方式、あたらしい関係知、あたらしい組織を、日本人たちが世界に先駆け、本格的に導入したときだけのことである。他国の人たちが学習を始めれば、そのかぎりではない。

その間に「自分たちは天賦のものづくりの才があり、またシステムと協力の概念は日本固有のもので、また自分たちには経営の才もある」と信じるようになってしまった。

思考や組織、ひいては文化は、けっして先天的なものではなく、家庭、学校、社会（職場）でのすり込みでまゐる。したがって、それを可能にする社会的資産が重要になる。

しかし、おごりや「日本に固有」といった概念が定着するなかで、それまでのすり込みも廃れだし、その一方、社会的資産を改善し、発展させようとするものも少なくなった。その結果、せっきくのデミングの哲学やその組織も形骸化していく。

デミング・システムの広がり、企業の一部

と社会の一部にとどまり、1国の中に官僚制と民主制という2つのことになったシステムが共存することとなる。

このことはさらに、一掃したはずの恣意や気まぐれを甦らせた。その1つに、組織のリーダーたちのおごりや恣意がある。せっきく、新しい試行や組織を世界で初めて導入した国としては、信じられない知の停滞が表面化した。そのうえ、一時期、海外から続いた官僚への過大評価などもあり、内外から官僚制を定着させることになった<sup>82)</sup>。

#### 品質管理へのおごりと脱デミング現象

それだけではない。長年にわたる繁栄のおごりで自らが錯覚し、せっきくのぼったはずのデミングの階段をおりだす製造業、公益事業、金融業、流通業が続出するようになった。デミングの哲学、デミングのシステムには、シューハートの学習理論がビルト・インされているにもかかわらず。

まさに脱デミング現象は、後継者たちに生じたおごりと錯覚によるものである。

錯覚は、多岐にわたった。1つは、多くの日本人たちが、デミングの哲学やデミングのシステムを、もはやふるいものだと信じたことである。別な言い方をすれば、多くの日本人たちが「自分たちはもはや品質管理を完ぺきにマスターした」と信じてしまったことである。

日科技連の雑誌『品質管理』を見ていくと1980年代に入ると、登場してくる日本人たちのなかに、あきらかに脱デミング現象らしきものが出てくる。皮肉なもので、デミングがアメリカでメジャーな存在になったのち、この現象が強くなった<sup>83)</sup>。

82) 武田修三郎 [2002], 前掲書。

83) 武田修三郎 [2002], 前掲書。

### 米国の反撃と日本の錯覚

デミングの哲学やデミングのシステムの普及が、1980年以降、欧米で最初は品質管理の導入という形で始まった。アメリカ人の多くは、デミングの話を丸呑みするのではなく、個々人が実在する確率自然に立ち戻り、統計、量子論、システム論、心理学をもとに、それまでの組織論を再構築し始めたのである。

1990年ころになると、彼らの間で定着し、さらに独自に「ビヨンド・クオリティ」の動きとして改善され、発展していった。この動きを、バブルのなかで繁栄に酔っていた日本人たちは看過した。

「デミングがアメリカで説いていることは自分たちのものを借用した二番煎じではないか」という彼らのおごりがあった。しかし、それは彼らの錯覚でもあった。

デミングは、たしかに日本人を見て多くのことを学んだ。が、それは日本人から新理論を学んだということではなく、かれらがつぎつぎとシューハートの理論を実用化させていくのを見て、「システムと協力の理論」の正しさを再確認していったということである。

デミングは、実在する自然からただちにこの理論が導かれるのを確かめたのである。そこには、公言者としてのデミングの偉大さがあったのだが、おごった日本人の多くはこの偉大さに気がつくことはなかった<sup>84)</sup>。

世界がデミングのシステムに邁進しだしたのち、日本の産業、社会、経済、文化、教育における競争力は相対的に低下していくのである。

#### 3.3.2 日本のTQCの特徴と変遷

以上にみる日本的TQCの特徴と変遷を概括

的にデッサンしたのが、図表6である。図表の左側には変遷プロセスを5段階に区分し、右側にはそれぞれの特徴を示している。

戦前から戦後復興期にかけて、日本製品といえば「安かろう 悪かろう」のイメージで、安物・低品質の代名詞とみなされた。それを根底から覆す契機となったのが、デミング・システムと呼ばれる品質管理の思想と創意的な実践である。

1950年代前半は、デミングの来日・品質管理指導(1950～52年)、デミング賞の創設(1951年)などにみられるように、デミング・システムを学び吸収した時期にあたる。

日本的な特徴をもつ品質管理活動に踏み出したのは、1950年代後半～60年代前半のことである。全社的な品質管理活動(TQC)の一環として、製造現場でも活動が始められた。第一線現場の強い要請を受けて、日科技連『現場とQC』が1962年に発刊され、それを機に誕生したのが、QCサークルである。

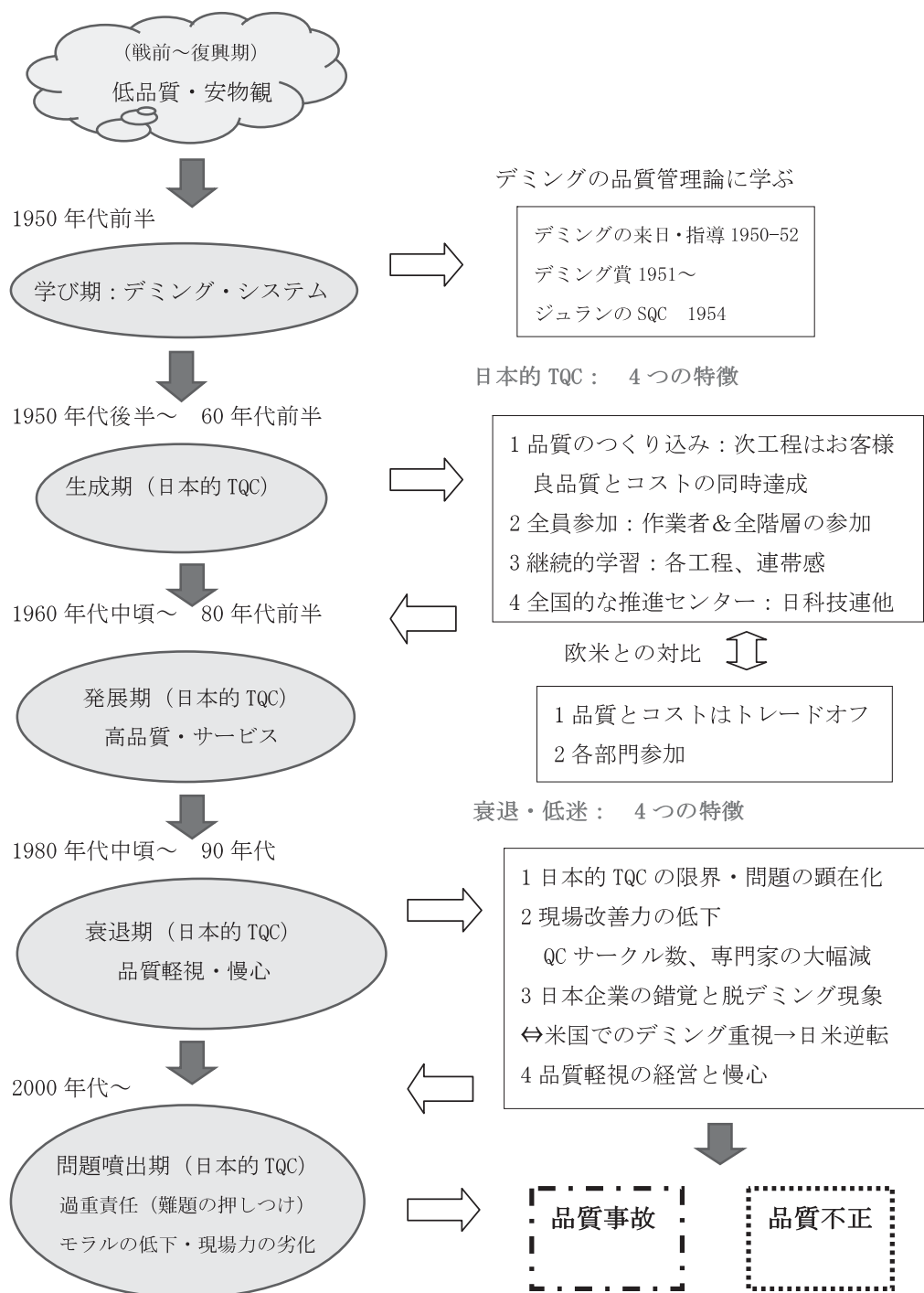
1960年代中頃～80年代前半は、日本的TQCの発展期にあたる。品質のつくり込み、全員参加、継続的学習、全国的な推進センターという4つの特徴が明確になり、定着・浸透・新展開がみられた。

1980年代中頃～90年代には、日本的TQCの衰退期へと転じる。限界や問題が顕在化し、QCサークルの解散などTQCからの撤退が相次いだ。減量経営の下、品質管理はマスター済みというおごりも重なり、脱デミング現象など品質軽視も顕著になる。欧米でのデミング重視の動きと好対照をなし、日米逆転の呼び水ともなった。

2000年代に入ると、問題噴出期に突入する。コスト重視・品質軽視の経営がいっそう強まり、一方での現場軽視、他方での「強い現場」への無理難題の押しつけが常態化する。現場の疲弊

84) 武田修三郎 [2002], 前掲書。

図表6 日本のTQCの特徴と変遷  
—生成・発展・衰退・不祥事のプロセス—



注：筆者作成

が進むなか、モラルの低下さらには現場力の劣化が広がり、重大な品質事故や品質不正が相次いで発覚するなど深刻な様相を呈するに至っている。

### 3.4 日本企業の組織劣化とハインリッヒの法則

#### 3.4.1 日本企業の不祥事と組織劣化

##### 発生率1%を超す（株式上場企業）重大不祥事

東京都内にある公認会計士事務所が運営するウェブサイト「第3者委員会ドットコム」によると、存続が危ぶまれるような不祥事が起きた日本企業が有識者を入れて設置する「第3者委員会」や「特別調査委員会」の数は2015年以降、年間50件前後に増えている。それまでの2倍以上に上る。

株式上場企業（3572社）の重大不祥事発生率は、確率論的には毎年1%を超す。問題は、不祥事の原因である。過去に発表された報告書を見ると、起きた状況や背景が似た事例はじつに多い。同じ企業が同じ不祥事を繰り返した三菱自動車のようなケースがある一方、異なる業種の複数の企業が知らないうちに似た過ちを犯すこともある。

燃費計測データの改ざんが発覚した三菱自動車の報告書（16年8月公表）には、こんな話が出てくる。

「不正をした部署は『無理な目標だ』と上層部に訴えたことが何度かあった。だが、相手にされず、ある時点で何も主張しなくなった。…（同部署は）周囲の無理解を利用して外から見えない壁をつくり始め、不正の手法をブラックボックス化していく」。

神戸製鋼の不祥事とも酷似している。データの改ざんは、両社とも普通の現場社員が何年も続けてきたものだ。現場で何が起きていたのか、経営陣があまり認識していなかった点も同じである。

#### 日本企業の組織劣化の同時進行

植村修一氏は、「外から見えない状況で起きているのに、業種を超えて似た行為が多いのは、日本企業の組織の劣化が急激に同時進行し始めたことを示す」と警鐘を鳴らす。

「日本の組織は合理的に失敗に向かう傾向がある」（菊沢研宗）との指摘もみられる。たとえば、東芝は原子力事業から撤退したら「政府から叱られ、従業員の雇用も不安になる」、神戸製鋼は「納期やコストを守らないと取引先から契約を打ち切られる」などの懸念を抱いた。経営陣、管理職は下に向かって、「何とかしろ」と命令を下す。何ともならないとわかっている部下たちは袋小路にはまり、不正行為を考え始める。不正が起きても周囲は目をつむり、何も言わないことがその組織の合理性になっていく」という。

#### 3.4.2 ハインリッヒの法則とエアライン産業にみる発生率1/830万フライト

世界で最も過酷で失敗が許されない職場の1つとされるのが、航空機のcockpitである。過去に痛ましい事故が多数あったが、世界の民間旅客機による死亡事故発生率は現在、830万フライトに1回まで低下している。

何重にも確立された挽回の機会。それはエアライン産業という業界独自の「失敗の科学」に基づき、今も日々更新され続けているという。「事故防止に活かされているのはハインリッヒの法則だ」という。労働災害の発生確率に基づいて生まれた経験則で、航空の場合でも「1つの事故が起きるまでには29種類のかかなり危ないエラー、その前には200～300種類のヒヤリハットが必ず発生している」という。

パイロットや整備士は、そうした予兆を常に探し、1つ1つ潰していく。しかも、失敗の情

報は経営の上層部や航空機メーカー、役所、世界中の競合他社に必ず送られ、共有される。航空業界が失敗の科学で先行したのは、組織や国境を越えてすべての関係者がつながっていたためという<sup>85)</sup>。

ハインリッヒの法則をふまえれば、この数年続く品質不正の発覚は氷山の一角に過ぎない。その背景（いわば海面下）には、約30倍から300倍にわたる大小の品質不祥事が潜在しているとみられる。問題の根は、想定以上に深いものがあるとみておかねばなるまい。

### 3.5 品質事故の要因と対策

#### 3.5.1 品質事故の技術的・社会的要因

##### 重大な品質事故とその要因

重大な品質事故は、過去どのくらい発生しているか。ものづくり企業600社を対象に2009年9-10月、アンケート調査が実施された。日科技連『クオリティマネジメント』（Webジャーナル）によると、「2005年から2007年にかけて数回発生し、かつ2008年度も1回以上発生した」と答えた企業は、35.6%に上った<sup>86)</sup>。

品質に絶対的な自信を持っていたはずの日本企業の根幹は、すでに10年以上前に大きく揺らいでいたのである。

「品質の王者」を誇ってきたトヨタ自動車の大規模リコール問題が発生し、トヨタ・バッシングが頂点に達したのは、2010年のことである。その前にも、花王、松下電器、ソニーという日本を代表する企業が、相次いで大きな品質問題を起こしていた。「品質の国」日本という評価を根底から揺るがした。

「最強の現場は疲れている トヨタの異変 崩れた品質神話」特集が掲載されたのは、2006年のことである<sup>87)</sup>。トヨタの異変には、早くから警鐘が鳴らされていたが、焦点があてられていたのは製造現場が主であったとみられる。

自動車のリコール原因を製造と設計に分けてみると、2004年以降、設計原因が急増している。上流工程において、設計品質上の大きな問題が出ていることに大きな特徴がある。その背景の1つに、CADなどITへの依存の高まりによる製造現場軽視の設計など技術者の設計能力の劣化が考えられる。しかし、より根本的な理由は、大きな転換期を迎えている製品そのものにあり、品質管理システムがそれに対応しきれていないことにあるとみられる<sup>88)</sup>。

##### 「複雑性」の増大と「見えない不良」

自動車そのものが、ハイブリッド車や電気自動車の登場で、内燃機関からモーター・電池へ、ハードウェア（機械装置）中心からソフトウェア中心へ大きく変わりつつある。制御の仕組みが相当複雑化し、事業の特性もシフトしつつある。

「複雑性」の増大は、技術的要因だけではない。きわめて広範囲化しつつある社会的要因も加わり、相乗化するとみられる。顧客からは燃費や快適性、デザイン、娯楽性、利便性などの幅広い要求が突きつけられる一方、事故防止、大気汚染、渋滞などの法規制が厳しさを増している。

技術革新をリードし、技術のフロンティアで勝負してきた企業にとって、「複雑性」を増大させる未知な問題との遭遇をも意味する。それは、「見えない不良」といえるもので、製造段階や出荷検査では見つけ難い。高付加価値化、高機能化をめざし、「複雑性」の高い技術革新

85) 長田洋「品質管理、全社的な体制で」日本経済新聞、2017年11月29日付。

86) 遠藤功「[2010]『日本品質』で世界を制す」日本経済新聞社。

87) 『週刊東洋経済』2006年7月29日号。

88) 遠藤功「[2010]、前掲書。



に挑戦すればするほど、ソフトウェア化およびグローバル化が進めば進むほど、「見えない不良」が発生するリスクも高まる。

### 3.5.2 品質事故の予防策とリスク管理

#### 「見える化」による品質管理高度化

日本企業はこれまで、「見える不良」の撲滅に挑戦し、「見える不良」を出さない「つくり込み能力」を鍛えてきた。その結果、世界トップの品質を手に入れた。しかし、最近の不良問題の多くは、「見えない不良」へとシフトしてきている。「品質不良の可視性」の低下に、「つくり込み能力」が追いついていない。

「見えない不良」を予測し、「見える」ようにすること、すなわち品質管理の高度化、にこれまで以上に力を注がなければならない。組織としての予知能力を高め、「見えない」ものを「見える」ようにする地道な取り組みを継続し、品質不良を予防していくことである。

#### 「品質リスク管理」の本質と原則

一方、品質問題は「いつ起きても不思議ではない」こと前提とした「品質リスク管理」、すなわち起きた品質問題を最小限にとどめるための対応強化も求められる。品質リスクというと、企業が受ける損害が想定されがちであるが、品質問題が招く顧客への被害という視点こそ大切である。品質リスク管理の本質は、それを最小化することにある<sup>89)</sup>。

リスク管理は、生産工程において問われてきた問題でもある。それに伴う「リスク管理労働」は鉄鋼生産システムの高度化に伴うブラックボックス化の拡がりや「見えない異常」に対応すべく、十名〔1996.9〕で提起したものである<sup>90)</sup>。

品質リスク管理のあり方については、「4つの原則」が提示されており、注目される<sup>91)</sup>。

原則1は、受動的ではなく、能動的に対応することである。トヨタの一連の対応が批判を浴びたのは、当局に言われてからリコールする、会見も言われてから行う、という受け身の対応に終始してしまったことである。それが、火に油を注いでしまった。品質リスク管理は、経営トップ自らが能動的に対応すべきものである。

原則2は、初期対応重視である。品質リスク管理は、「初動」が何より重要である。対応が遅れば遅れるほど、火の手が大きくなり、リスクは高まる。

原則3は、情報開示である。「初動」の重要性は、積極的な情報開示ともつながる。品質に関する不確実性が高まるほど、タイムリーな情報開示が求められる。

原則4は、一貫性のあるわかりやすいコミュニケーションである。

### 3.6 新たな品質管理と「日本品質」の創造

#### 3.6.1 新たな品質管理体制に向けて

##### 品質管理の仕組みを土台からつくり直すべし

中国など海外製品の品質が向上し、品質の良さが他社との違いを打ち出す武器になりにくくなってきたともいわれる。このため、「品質管理に対する経営者の熱意や関心が以前より薄れている」との声が専門家の間にある。

不正防止のためには、社内監査の充実など内部統制システムの強化は当然である。品質管理を立て直すには、経営者や幹部・管理職の役割を明確にすることから始める必要がある。品質管理の仕組みを土台からつくり直すべしとの提

89) 遠藤功〔2010〕、前掲書。

90) 十名直喜〔1996.9〕『鉄鋼生産システム—資源、

技術、労働の日本型諸相』同文館。

91) 遠藤功〔2010〕、前掲書。

案も出されている<sup>92)</sup>。

#### 米国製造業における独自の品質管理活動の展開

80年代に「失われた10年」に遭遇した米国の製造業は、日本の品質管理をベースに「シックスシグマ」という独自のプロジェクトベースの改善活動プログラムを開発した。シックスシグマは全米に普及し、米ゼネラル・エレクトリック（GE）などがリーダー企業として知られる。シックスシグマでは品質管理の専門家のレベルを分類し、レベルに応じた教育を実施した後に資格を認定し、専門家を効率的に育成している。

こうした系統的な育成システムは、日本にも参考になるとみられる。

#### 新たな品質管理体制の構築

ものづくりの現場では、IT（情報技術）や人工知能（AI）を活用した高度な品質管理が期待されている。しかし、品質管理の担い手であった多くの専門家が定年退職し、継続性が懸念されており、新たな品質管理の専門家の育成が急務となっている。

長田洋氏は、「第4次産業革命」に即した品質第一の経営を推進するためには、新たな品質管理体制を構築すべきであるという<sup>93)</sup>。

その1つとして、例えば現業とは独立した専務取締役以上を「最高品質責任者」（CQC）として任命し、全社的に品質管理を進める体制を提案する。

同時に、日本のものづくりのコスト競争力を維持するためにも、品質管理の専門家の育成は計画的かつ効率よく行わなければならない。

また、検査工程におけるコストダウンや生産性向上の要求に応えるために、品質の測定や

データ収集などのオペレーションは自動化を進め、検査担当者は今後、人間にしかできない検査業務に傾注すべきである。同時に品質管理手法やAIなどを活用して検査データを深く解析し、問題の再発防止や未然防止につなげるような付加価値を高める活動をしなければならない。

複雑な問題を解決する改善活動においては、一般に品質管理の専門家と製造部門などが横断的に協力する「クロスファンクショナルチーム」（CFT）という組織形態が知られている。ただCFTの改善活動は人員や時間の制約が大きく、改善の生産性や迅速性の向上が求められている。

適正な改善スキルを有する専門家の最適な編成など、改善活動を効率よく進めるための形態や方策を検討しなければならない。製造現場でのQCサークルも同様で、非正規社員の参加を促し、スキルのばらつきを減らして効率のよい活動をめざすべきであろう。

#### 3.6.2 時代の変化に見合う「基準」見直し

基準を満たしていないとはいえ、神戸製鋼の素材を使った新幹線が壊れたといった話は今のところ出ていない、出荷先で安全性を確認できたケースも多い。そうした現実をふまえると、基準がかなり高く設定されていたことがわかる。

日本の製造業は一般的に、過剰ともいえる高い品質を基準としている。そこから多少外れても安全には問題がないとの甘えさらには慢心が、一連の品質不正を生んだ面がある。品質より納期や効率を優先するなか、品質管理に関する経営陣の「現場任せ」の下で生み出された、安全に対する現場での「慢心」とその横行<sup>94)</sup>も見逃せない。

「深刻な問題」は、むしろそこにある。だが、経営も現場もそう考えず、「このままでいい」

92) 長田洋「品質管理、全社的な体制で」日本経済新聞、2017年11月29日付。

93) 長田洋「品質管理、全社的な体制で」日本経済新聞、2017年11月29日付。

94) 読売新聞、2017年10月21日、12月26日付。

と漫然と続けていたようだ。

佐藤順一氏は、科学や技術の進歩、時代の変化をふまえ、品質基準の見直しを提起する<sup>95)</sup>。

強度などの基準やルールは、常に見直すことが必要だという。科学や技術の進歩、時代の変化によって、素材の特性や使われ方も変わっていく。見直すことで、コストダウンにつながったり、イノベーションを生んだりする。つまり国際競争力に直結する。

基準の見直しは、1企業ではできない。科学的、技術的な裏付けが必要だからである。大学の工学部、国の研究機関と協力して、オールジャパンで取り組む必要がある。

だが、日本ではそれもできにくくなっている。1990年代のバブル崩壊後、企業は余裕をなくすなか、大学や研究機関では、基準作りに役立つ基礎分野の研究が減った。論文になりにくく、研究費もつきにくいためである。

日本と逆の動きをしたのが、米国である。80年代前半、日本のものづくりの躍進に危機感を抱いた。全米科学財団（NSF）が工学研究センターを各地につくり、大学と産業界の基盤分野の研究を振興した。

一方、日本は80年代のまま止まっている。ものづくり日本を取り戻すには、時代にふさわしい基準をつくることができるように産官学の体制を整える必要がある。10年ぐらいはかかるだろうという。

### 3.6.3 機能的品質と文化的品質の融合

#### 現代産業への機能的・文化的アプローチ

産業とは何か。長きにわたって、まず製造業が思い浮かぶなど、ものづくりの代名詞のよう

に見なされてきた。いまや、サービス産業の比重が高まり、ものづくり産業を基盤としながらもそれを大きく上回るに至っている。

産業とは、ものやサービスを生産するための活動である。ものづくりだけでなく、ひとづくり、街づくりにまたがる活動といえる。さらに、それらにかかわる人々が職場や生活の場で織りなす働き様や生きざま、そこで培われた熟練・独創・技巧などの技や文化を含んだものである。後者は、ひとが体得した無形のものがコアをなし、産業の文化的側面とみなすことができる。それに対し前者は、生産、供給を担うという機能に光をあてたもので、産業の機能的側面として捉えることができる。

現代産業の複雑かつ多様な実像に迫るには、前者の機能的（技術的）アプローチのみならず、後者の文化的アプローチが不可欠となっている。産業は、これまで機能的・技術的側面（実用性・利便性）に重きが置かれてきたが、文化的価値（芸術性・信頼性）の比重が急速に高まっている。むしろ、両者を包括して捉えることによって、より現実に根ざした奥深く多様な実像を捉えることができる。

#### 「機能的品質」と「情緒的品質」

上記の視点と分析手法は、十名〔2008.4〕で提示し、十名〔2012.7〕でたより体系化し、十名編〔2015.3〕さらには十名〔2017.11〕でより深めてきたものである<sup>96)</sup>。

96) 十名直喜〔2008.4〕『現代産業に生きる技―「型」と創造のダイナミズム―』勁草書房。

十名直喜〔2012.7〕『ひと・まち・ものづくりの経済学―現代産業論の新地平―』法律文化社。

十名直喜編〔2015.3〕『地域創生の産業システム―もの・ひと・まちづくりの技と文化―』水曜社。

十名直喜〔2017.11〕『現代産業論―ものづくりを活かす企業・社会・地域―』水曜社。

95) 佐藤順一「時代遅れの「基準」見直せ」読売新聞、2017年11月28日付。

品質問題に上記の視点からアプローチしたのが、遠藤功 [2010] である。「品質とは何か」、を問い直す。品質を、「機能的品質」と「情緒的品質」に分けて捉え直し、両者の磨き合いと融合による「日本品質」の創造を提言している<sup>97)</sup>。

「測ることができる品質」を「機能的品質」とし、「信頼性、耐久性」をあげる。一方、「人間の情緒、感性に働きかける品質」である「情緒的品質」は、「測ることができない品質」であり、「体験の品質」でもある。「体験」を通じて顧客が具体的に感じる「情緒的品質」の因子として、ストーリー（物語性）、サプライコントロール（希少性）、サービス（機微性）の3Sをあげる。「機能的品質」と「情緒的品質」という2つの要素を融合させたものが、21世紀にめざすべき「日本品質」だという。

#### 「安全」から「安心」、「信頼」へ

遠藤功 [2010] は、「信頼性」を「機能的品質」に位置づける。他方では、「信頼性、安心感、先端性などは、経済合理性を超えた品質価値につながる」とみている。それらは、「大いなる満足」「感動」というレベルに引き上げていく品質、「ワクワクする」「ときめく」などの感性に訴える品質とはいえないかもしれない。しかし、「機能的品質」を超えたものとみることができる。

両者は、「安全」と「安心」の関係として捉え直すことが切るのでなかろうか。「安全」は、すべてを支える土台であり、「機能的品質」の根幹をなすものといえる。一方、「安心」は、日々の積み重ねによって作り出されるものである。長年の無事故・安全が裏付けになっているが、こわすのは一瞬の出来事である。安心は、一度の事故でも消えてしまうものでもある<sup>98)</sup>。

安心は、むしろ「情緒的側面」により近いものとみなすことができる。そして「信頼性」も、安心に限りなく近い位置にあるとみられる。

#### 「日本品質」の創造に向けてー「文化的品質」への視座

「ワクワクする」「ときめく」などの、いわば動的な感性に訴える「情緒的品質」は、確かに強いインパクトを持つ。一方、「安心」や「信頼性」などの深く静かな感性に應える、いわば「母性的品質」は、災害列島日本において伝統的に培い大切にしてきたものである。そして、不安と危険が高まっている現代社会において一層の重要性を増している。

小論は、「情緒的品質」と「母性的品質」を包括する品質として、「文化的品質」を提示する。

利便性や安全性に代表される「機能的品質」を磨くとともに、（「感動」や「大いなる満足」などの）動的な感性、「安心」や「信頼性」などの静かな感性に應える「文化的品質」を高めていくことが求められている。

両者をシステム化しつつ磨き合い融合していく中に、「日本品質」の新たな可能性と未来があるといえよう。

## 第2部 日本的働き方とシステム変革への視座

### 第4章 日本的な品質管理と能力主義管理

#### 4.1 日本的な品質管理と労使関係ーデミング・システムのインパクト

##### 4.1.1 デミングの品質管理論とデミング・システム

近年顕在化する品質不正・企業不祥事と過労

97) 遠藤功 [2010], 前掲書。

98) 河岸宏和 [2008]『図解入門ビジネス 最新

食品工場の衛生と危機管理がよ〜くわかる本』秀和システム。

死などは、いずれも日本的な働き方および産業システムと深く関わる。

日本的な働き方や品質管理は、高度成長期以降の日本の強みとされてきたものである。そこに、深刻な劣化現象が見られることに、日本社会の深刻さがあるといえる。

「安かろう、悪かろう」から高い品質とサービスへと、メイド・イン・ジャパンの評価を一転させた原動力は、敗戦下の日本におけるデミング博士による品質管理の指導に端を発しているといわれている。

デミングの品質管理論は、どのようなものであったか。デミングの講演と指導は、1950-52年の3年間に集中している。それは、日本ものづくりとりわけ日本企業にどのような影響をもたらしたのか。

デミングの指導理論は、デミング・システムともいわれる。デミング・システムは、テイラー・システムにシューハートの品質管理・学習理論が加上され、さらに「システムと協力」が織り込まれたものである。設計・製造・販売が直線的に進む一方通行型のテイラー・システムに対し、そこに標準抜取法を取り入れて学習し再設計するという双方向型のサイクルにしたことである。シューハートの学習理論は、継続学習の大切さ（まさに「働きつつ学び研究する」）を強調したもので、それを生産システムの根幹に据えている。

#### 4.1.2 デミング・システムと労使協調路線の導入・拡大

デミング・システムは「システムと協力」をベースにしており、労使協調と親和性が高い。戦後日本において、デミング・システムの深化・普及は労使協調路線の浸透と二人三脚で進んだといえる。

日本的な労使関係への再編成は、1950年代後半に大きく動き出した。企業による労使協調派の育成と労働組合運動への干渉は苛烈を極め、憲法を踏みにじる場合もすくなくあったとみられる。

能力主義管理が理論化・定式化されたのは、労使関係の「対等」な関係が大きく崩れ企業主導の労使関係が定着した1960年代末のことである<sup>99)</sup>。そして、理論版としての能力主義管理を企業における人事・労務管理モデルとして具体化したのが、職能資格制度である<sup>100)</sup>。

デミング・システムと能力主義管理、職能資格制度は、どうつながっているか。両者をつなげるのは、重なりあう仕事、協力とシステム、労使協調である。デミングは後のアメリカの伝道において、協力体制づくりを達成できる「すばらしい道具」として、品質管理を位置づけている。デミング・システムの導入は、高度成長の中であって、労使協調路線の拡大、新しい生産システムの導入とセットで進められた。

#### 4.1.3 労使協調路線とQC活動、能力主義管理

日本企業の生産現場で1962年に始まった「品質管理(QC)サークル活動」(略称「QC活動」)は、小集団のチームワークで品質改善に取り組む活動である。1951年にデミング賞が創設され、全社的な品質管理(TQC)の一環として、生産現場で活発な品質管理活動が始められた。現場における品質管理の普及を目的とした雑誌『現場とQC』が、1962年に日本科学技術連盟より発刊された。1970年には「QCサークル綱領」(1996年に「QCサークルの基本」と改称)が発

99) 日本経営者団体連盟編[1969]『能力主義管理』日本経営者団体連盟。

100) 楠田丘[1974]『職能資格制度』経営書院。



刊され、QCサークル活動の基本理念が示された。

QC活動を「自主管理活動」と銘打って、1969年より鉄鋼連盟を中心に業界あげて推進したのが、日本鉄鋼業である。鉄鋼労連の組合員意識調査（1969-81年）によると、自主管理活動への肯定的評価が69年1割から81年には7割台へと高まっている。「総合的な組合満足度」15%（北欧50%，英独仏30-40%）にみる労働組合への低い評価と対照をなしている。その12年間に、自主管理活動が職場に浸透し、労働者を深く捉えていることがうかがわれる<sup>101)</sup>。

そうした背景には、能力主義管理が職場に浸透し、小集団単位の管理と個々の労働者に対する査定が強化され、自主管理活動がその重要な要素として位置づけられているという事情がある。作業長や工長にとって自主管理活動の推進は主要な仕事の1つとなっており、一般工にとっても参加の積極性の度合いが昇進など査定<sup>1)</sup>の1要素となっていたのである。労使協調路線の確立とともに一斉に推進された自主管理活動は、労働組合の官僚化・形骸化と労務管理への労働者のより深い包摂を加速させたのである。

## 4.2 品質管理・能力主義管理・日本的経営の三位一体的ダイナミズム

### 4.2.1 QCサークル活動と能力主義管理

QCサークル活動は、日本的な品質管理の土台に位置するが、その理念と目標は、能力主義管理の理念と深く共鳴しているとみられる。

QCサークル活動は、次のような理念に基づく。「人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す。人間性を尊重して、生きがいのある職場をつくる。企業の体質改善・発展に寄与する。」

QCサークルとは何か。次のように、定義さ

れている。

「QCサークルとは、第一線の職場で働く人々が継続的に製品・サービス・仕事などの質の管理・改善を行う小グループである。

この小グループは、運営を自主的に行き、QCの考え方・手法などを活用し、創造性を発揮し、自己啓発・相互啓発をはかり、活動を進める。

この活動はQCサークルメンバーの能力向上・自己実現、明るく活力に満ちた生きがいのある職場づくり、お客様満足の向上および社会への貢献をめざす。」

経営者・管理者について、次のように位置づけている。

「この活動を企業の体質改善・発展に寄与させるために、人材育成・職場活性化の重要な活動として位置づけ、自らTQMなどの全社的活動を実践するとともに、人間性を尊重し全員参加をめざした指導・支援を行う。」<sup>102)</sup>

一方、能力主義管理とは、「労働者一人ひとりの能力を最高に開発し、最大に活用、さらに学歴や年齢、勤続年数にとらわれない、能力の発揮に応じた真の意味の平等的処遇を行うことで、労働者のモチベーションを最大化し、それによって少数精鋭の勤務体制をめざす人事労務管理」のことである。

両者の理念は、いずれも能力の最大限開発と発揮と働きがいを主眼としている。両者は共通性だけでなく、高い親和性もみられる。QCサークルは「人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す」とし、能力主義管理は「労働者一人ひとりの能力を最高に開発し、最大に活用」を掲げる。

102) 日科技連「QCサークル活動（小集団活動）」  
<https://www.juse.or.jp/business/qc/>（2018年2月11日閲覧）。

101) 十名直喜[1996]『鉄鋼生産システム』同文館。

両者の理念は、いずれも素晴らしいが、理念と現実の乖離も少なくない。QCサークル活動の場合、労働者の「自主的」な活動としながら、「全員参加」が前提であり、経営戦略の土台をなすものとして位置づけられている。「自主」参加とされたため、定時外の活動には残業代も長らく支払われなかったが、活動に積極的でない者は、低く評価され昇進から外されがちになる。高度成長期には、労働組合活動の踏み絵としても機能し、労使協調路線の拡大・浸透を促す役割を果たした。「人間性を尊重」は、そうした前提の上でのことであったとみられる。

円高下での減量経営は、職場の少数精鋭化を極限まで進め、QC活動に関わる時間的・精神的ゆとりも奪われていく。価値観の多様化・個性化とともに、「全員参加」の魅力・吸引力も低下し、かつての熱気も失われていくのである。

#### 4.2.2 能力主義管理の概念と形成史

##### 能力主義管理とは何か

日本的な働き方と人事評価において、そのコアに位置し、深い影響を与えているのが、能力主義管理である。

能力主義管理とは何か。それが日本的な働き方にどうかかわっているのか、それはどう形成されてきたのか。さらに、「能力」とは何か、誰がどう測定し評価するのか。

それらを問うことは、日本的な働き方を本質的に問い直すことにつながる。

「能力主義」に對置されるのは、「職務主義」である。給料は「仕事が決める」というのが「職務主義」であるのに対し、給料は「人の能力が決める」というのが「能力主義」である。

なぜ経験を積み、好評価を続けると、ランクが上がるのか。その根拠を明確にするために用いられるのが、「能力」という概念である。経

験と実績（評価）を通じて、確かに能力アップが確認できた時、ランクを上げる。そのためには、ランクごとに、必要な能力をあらかじめ決めておく。そうすれば、合理的で透明度の高い運用ができるとみている。

これが、1960年代後半に日本企業が行き着いた結論であり、「能力主義」の理論的根拠をなすものであった。

海老原嗣生・荻野進介[2011]は、「世界に先駆けたスマートな属人級の体系」と評している。「学歴・年功制」は、過去の経歴が報酬を決めるという「後ろ向きの処遇制度」であるのに対して、「能力主義管理」は従業員個々の現在の能力を重視し、その能力がどれだけ業績を生み出すかという「前向きの業績管理」とみなす<sup>103)</sup>。

「能力」とは何か。能力とは、職務遂行能力のことである。職務遂行能力は、一般には体力・適性・知識・性格・意欲の要素からなりたち、業績としても顕現化されなければならない。いずれも、量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに、退歩のおそれもあると捉える。

注目すべきは、職務遂行能力の捉え方である。職務遂行能力は、具体的な特定職務の遂行能力を意味しているのではなく、仕事一般をこなす潜在能力といった意味合いで捉えられている。それゆえ、実際に就いている仕事とは無関係に、賃金が決まることになる。

職務遂行能力のコアをなす「潜在能力」とは何か。半世紀にわたって日本的な人事評価に突き付けられてきたテーマであるが、納得性のある解は未だにみられない。

103) 海老原嗣生・荻野進介[2011]『名著で読み解く 日本人はどのように仕事をしてきたのか』中央公論社。

## 能力主義管理の形成史

1955年に、日経連は『職務給の研究』刊行した。56年以降、鉄鋼、電力、製紙などの大企業で職務給制度が導入されたが、なかなか浸透しなかった。高度成長期で、新たな組織が日々発生し、仕事も頻繁に変化していく。職務評価の改訂が、それに間に合わず、コストもかかりすぎたためである。

そうした外生的要因もさることながら、賃金制度の内的要因に注目する見解（石田光男〔1990〕）もある。当時の職務給導入の動機は、あるべき姿を米国に求めるという主体性を欠いたものであり、賃金制度にとって本質的な要素である公平観に反していたのではないかとみる。戦後10年間の紆余曲折を経て、勤続年数もしくは年齢の差異、一種の「能力」差、に基づく処遇の格差を是とする公平観が、日本の勤労者に形成されたという<sup>104)</sup>。

1950年代の中頃に、もう1つの給料制度として広がり始めていたのが、「資格制度」である。ある一定の職位（職階）につくためには、学歴・職歴・年齢・考課点などの基準がある。この基準を満たした人が、選考委員会で認定されて、該当職位に任用され、有資格者となる、というものである。

この制度が支持されたのは、次のような背景があるとみられる。1つは、給料は人（の保有する資格）により決まるという日本の風土を基盤にしていたこと。2つは、それ以上に大切だったこととして、どんな職務についたとしても、勤続と高評価を重ねて基準を満たせば、きちんと昇進昇級ができる、という平等さを働く人たちにきちんと示した、ということである。

こうした平等さ・公平さを当時の経営者が大切にしていた理由は、戦前の職工身分への反省、戦中の職・工ともに貧困にあえいで共闘した記憶があったためではないか、といわれている。

しかし、この資格制度は、「なぜ経験を積み、好評価を続けると、ランクが上がるのか」が説明できておらず、理論的な根拠が弱かった。折しも、外資規制が緩和されて、欧米企業が日本に来襲すると皆が戦々恐々としていた時代である。

そこで、この根拠を明確にするために用いられたのが、「能力」という概念である。

日経連は1965年に、「能力主義管理」の必要性を打ち出した。労働効率を高め、労働力不足に対応するためである。66年には、主要企業21社からなる「能力主義研究会」が発足する。4年かけてまとめ上げ、1969年に刊行されたのが、日経連編『能力主義管理』である。「職務ではなく人にスポットをあてた日本オリジナルな人事制度の理論的支柱がようやく誕生」するに至る<sup>105)</sup>。

戦後日本の人事管理は20数年の間に、「身分的区別」と「学歴・年功」から「生活」へ、そして「職務」を経て、日本的慣習をふまえた「能力」へと収斂していったのである。

### 4.2.3 能力主義管理と職能資格制度、長期雇用 能力主義管理と職能資格制度

ただ、これを実務面に落とすとすると、生産性やコストバランス、人の気持ち、人事の業務量など、さまざまな「接地面」が必要となる。それに応えたのが、職能資格制度である。

職能資格制度は、能力主義管理を企業における人事・労務管理モデルとして具体化したものである<sup>106)</sup>。

104) 石田光男〔1990〕『賃金の社会科学』中央経済社。

105) 海老原嗣生・荻野進介〔2011〕、前掲書。

106) 楠田丘〔1974〕『職能資格制度』経営書院。

職務パッケージのない日本では、まずタスク（課業）を洗い出し、その課業の難易度にしたがって、担当者の必要能力を定める。担当職務ごとの必要能力が明確になったところで、レベル感の類似する担当業務を1つの群とする。その群を担当できるような人たち（必要能力群）を職務要件とし、これをもって等級を定めていく。

職能資格制度には、次の2点が盛り込まれている。1つは、能力は相対評価ではなく絶対評価としたこと。2つは、能力等級とポストの直接的な関係を外したことである。

バブル崩壊後の下方硬直的な経営環境をもあらかじめ見越したかのような注意書きも、制度設計の基本に織り込まれている。職務要件は、時代・事業により随時変更すべきで、2年程度をもってこまめに見直す。同一等級の他職務に異動しても等級を維持できる猶予期間は2年とし、2年経って能力を発揮できない場合、等級を洗い替える。

職能資格制度には、人を基準としながらも、仕事内容を分析するという要素も入っていた。しかし、職能資格制度が普及するにつれ、職務調査が行われないケースが多くなり、年功的な運用が広まる。両者を統合するというアプローチは、やがて有名無実化し、「人」の主観的評価への傾斜を深めていくのである。

職能資格制度の最大の制度的特性は、「賃金」と「仕事」を分離したところにある。個々の従業員は、職務遂行能力の評価に基づいて、参事や主事、技師といった「資格」が与えられる。そして、この資格によって基本給が決められる。

#### 能力主義管理と長期雇用

能力主義管理および（それに基づく）職能資格制度は、日本的な雇用慣行とも深くつながっているとみられる。

米国は、よい待遇のポストを求めて、それが

見つかるなら社内・社外関係なく取りに行く。日本は、社内で能力研鑽すればいいと考える。「人で給料が決まる」という日本的な仕組みは、社内での能力形成と長期勤続という風潮を生み出した。

職務が給料を決める仕組みの場合、移動というものを会社主導で起こしにくい。給料が人で決まる場合、職務変更したとしても連続性が保たれるため、会社側からみると人員調整が容易となる。

働く側からみると、1つのポジションで成功が収められなくとも、社内で再チャレンジすることにより、最適なポジションが見つかるというメリットもある。「長期勤続」の風潮は、労使双方の都合が相まって、生み出された。

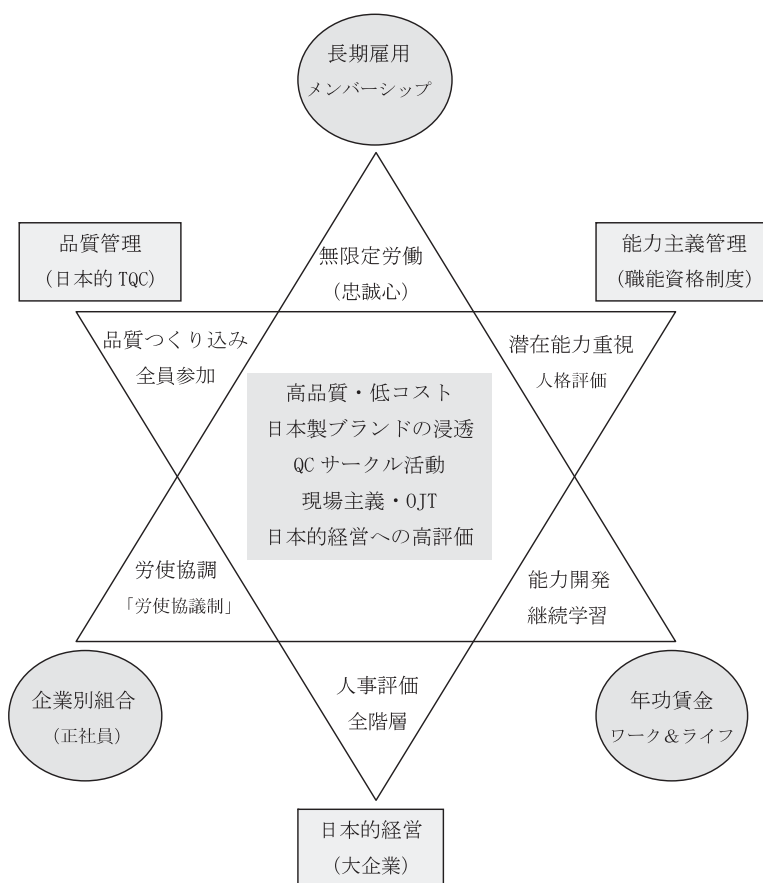
職能給と職務給は、実務運用上、大きな違いが生まれる。その最たるものが、異動である。職務給体系では、職務の壁を越えた移動は行いにくい。一方、職能給体系では、本人の能力は「ランク」付けされているため、職務移動が行いやすい。この点は年功的な運用がなされ、ジェネラリスト型の人材育成に重きを置く日本型雇用にもマッチしたとみられる。

職務給が評価の対象とする「能力」とは何か。ホワイトカラーの場合、特定職業・職種についての専門能力を必ずしも意味しない。むしろ、特定企業での様々な業務を効率的に進めるための浅くとも幅広い知識や、社内キーマンとしての人脈の広さが、より重要な意味をもつ。

#### 4.2.4 日本的経営・品質管理・能力主義管理の三位一体的関係

いわゆる「日本的経営」論は、大企業をベースにして語られてきたものである。長期雇用、年功賃金、企業別組合は、日本的経営の「3種の神器」と呼ばれ、日本的雇用システムの主要な3要素をなしてきた。

図表7 日本の経営・品質管理・能力主義管理の三位一体的関係  
—高成長との良循環システム—



注：筆者作成

それが適用されるのは、正社員のみである。新規学卒定期採用でメンバーシップ入りすると、職務内容、勤務時間、勤務地は会社に委ねる無限定労働を前提に、定年退職に至るまで「長期雇用」される。「年功賃金」は、能力開発による企業内熟練アップをベースに、家族を養う男性社員をモデルに生活給的な側面も有してきた。「企業別組合」は、労使協調の受け皿とされ、非正規労働者は対象外とされてきた。

図表7の正三角形にみるように、長期雇用、年功賃金、企業別組合の3要素は雇用システム

の側面から「日本的経営」を支えてきたのである。

一方、労使協調の水先案内の役割をも果たしてきたのが、QCサークル活動を軸とする品質管理である。すなわち日本のTQCは、高品質・低コストを実現し、メイド・イン・ジャパンの評価を一変させたのである。さらに、その手応えをふまえ、労使協調をベースとする日本の労使関係を前提に理論化されたのが、能力主義管理である。それを運用できるように具体化したのが、職能資格制度である。

品質管理（日本のTQC）と能力主義管理（職



能資格制度)は、図表7の逆三角形にみるように共鳴し合い、正三角形の3要素を内実化させるなど、日本的経営を三位一体的に支えてきた。

さらに両三角形は、相互に共鳴し合い、高成長との良循環システムを生み出してきたのである。

#### 4.2.5 「能力」評価と無限定労働 「能力」を誰がどう評価するか

しかし、変化の激しい現代にあっては、多様な視点から新しいビジネスをたえず生み出していくことが求められている。そうした課題に応える高い専門能力と社外のプロたちとの人脈がより重要性を増している。「企業外でも通用するプロフェッショナル」を育てるという点では、今やマイナスに作用している面もみられる。

さらに、その能力を誰がどう評価するのかが、より厳しく問われる。職務遂行能力には、顕在能力だけでなく、将来の可能性を含む潜在能力も大きなウェイトを占める。評価には、業績や資格だけでなく、意欲、態度、忠誠心など人格的要素も含まれる。それら主観的要素を評価するのは至難の業で、さながら人格評価の様相も呈する。それを公正かつ正確に評価できる上司は、果たしてどれだけいるだろうか。能力それを測るのは至難の業であり、人事評価の本人への公開も難しい。

したがって、日本企業の特徴とみなされる人事評価の非公開は、能力主義管理と文句のいえない労使関係(「労使協調」)のなせるわざといえるかもしれない。従業員も、周囲に語らない傾向が強い。人事評価は本人のサインを必要とする豪州や、賃金やボーナスを見せ合う中国などと比べても、その特殊性が際立つ。

「職務主義」の社会でも、業績評価の客観性や本人の納得を得るのは難しい。上司にとっても、大変な負荷になる。「能力主義」の職場では、

能力評価の難度は跳ね上がる。

能力主義管理とそれを具体化した職能資格制度は、本人の納得と異議申し立てへの配慮がなされて、その理念も生きてくるはずである。本人に全面公開されず、対等な個別交渉も保証されない世界では、絵に描いた餅となり、理念倒れになりやすい。評価者の説明能力も鍛えられない。

むしろ、本人が納得し参加するやり方で、「能力の見える化」<sup>107)</sup>を図ることが求められる時代になっている。誰もが理解できる言葉で、各人の能力を表現していく。顕在能力はもちろんのこと、潜在能力も対象にできよう。非公開ではなく、まずは社内で積極的に公開していく。ひと、AI、組織、分野など多様な視点や次元で組み合わせると提示すると、使いたい能力や欠けている能力も見えてくる。「能力ポートフォリオ」として、人材や職場の活性化につなげていくこともできよう。

本人の納得あるいは理解を、どれだけ得ることができるかが、問われているのである。どこまで頑張ればいいのか、よくつかめない。それが、無限定労働へさらには過重労働へといざなう。

#### 無限定労働と職能資格制度

日本的な無限定労働とは何かがあらためて問われよう。職務内容、勤務時間、勤務地は限定しないで、会社に委ねる。職務はチーム単位のものが多く、個々の分担は必ずしも明確ではない。職務ではなく、その人の働きぶりと能力(とりわけ潜在能力)をふまえて査定される。そのような人事査定の根幹には、職能資格制度とその理論的支柱である能力主義管理が位置する。

職務が明確である場合、査定は比較的やりや

107) 長島聡 [2017]『AI現場力ー「和イノベーション」で圧倒的に強くなる』日本経済新聞社。

すい。それでも、被査定者の納得を得るのは簡単ではない。しかし、職務があいまいな人の働きぶりを査定する難しさは、その比ではない。さらに、能力とりわけ潜在能力を査定するとなると、難度のハードルは跳ね上がるとみられる。やる気や態度、忠誠心、チームワークなども含まれると、さながら人格査定の様相を呈することになる。

それゆえ、人事査定の公開は難しく、非公開の傾向が広がった。公開への社会的要請が強まるなかでも、企業の大半は部分的な公開にとどまるとみられる。しかも、職務内容、勤務時間、勤務地が企業に委ねられ、労働組合によるチェック機能が実質的に期待できない。そうした人事制度と労使関係、職場風土が相乗化して、長時間労働や無理難題も受容するという労働スタイル、すなわち無限定労働が広がったとみられる。

それは、「労働者に身体的、精神的な負荷を負わせる労働」であり、「過重労働」<sup>108)</sup>も包摂される。実質的な法的規制や組合などのチェック機能が弱い中にあるのは、無限定労働は過重労働へと転化しやすい。

過重労働と職能資格制度は深く関わるが、直接的につながっているわけではない。日本的な労使関係および無限定労働を媒介にして、深くつながっているのである。

### 4.3 日本の働き方と職能資格制度

#### 4.3.1 働きづらく産みにくい日本的な働き方

筒井淳也〔2015〕の主題をなすのは、働きづらく産みにくい働き方である。そうした日本

的な働き方のコアに位置するのが、3つ（職務内容、勤務地、労働時間）の無限定性であり、それを課せられた基幹労働力の働き方である。さらに、そのような働き方のベースをなし促してきた仕組みとして、職能資格制度に注目する。

日本的な働き方は、日本の高度成長や高品質、石油危機の克服を可能にし、日本型企業社会をもたらした。1979-80年代に顕在化した強すぎる日本企業の国際競争力と集中豪雨の輸出の下、それを抑えるための超円高と内需拡大策はバブル経済を引き起こし、工場の海外移転などを促した。

それは、一方で深刻な少子高齢化が進行する働きづらく産みにくい社会を生み出している。他方では、日本的働き方が海外に移植され、欧米労使関係の破壊と再編を促し、グローバル競争の激化となって日本に跳ね返ってきている。

筒井淳也〔2015〕は、高齢化を支えるには共働き社会の実現が不可欠であり、働きやすく産みやすい制度と文化をつくりだすことが不可欠であるという。そのためには、3つの無限定を抑えた新しい働き方とは何か、それをどう設計しつくりだすかが問われる。

#### 4.3.2 日本の働き方を規定する職能資格制度とフレキシビリティ

欧米では、基本的には職務給、場合によっては成果主義、というのが基本的な枠組みであり、能力主義はほぼ採用されていない。日本以外の国は、顕在能力を重視してきた。長く慣れ親しんだフォード生産方式では、定められた職務以外のことを働く人に求めなかったからである。

一方、日本企業は、長期雇用のもと正社員の潜在能力を重視してきた。彼らの能力が将来的に伸び、さまざまな知識を身につけることにより、企業全体の連携を高めることに有利に働く

108) 「過重労働」とは、「一般的には、長時間労働などにより、労働者に身体的、精神的に過度な負荷を負わせる労働」と定義されている (<https://bizhint.jp/keyword/122387>)。

からである。現在日本では、年功制、職能資格制度（能力主義）、成果主義の3つの要素で賃金が決まることが多い。

日本独自の人事システムとして知られる職能資格制度は、仕事（職務）ではなく人あるいはその潜在能力を評価する制度である。職務給は仕事の遂行を評価し、職能給は能力を評価する点が大きな違いである。

職能給では、職能の評価は上司が行うが、職務給制度に比べてかなり抽象的なものになる。そのため、実際の運用においては年功制に近くなってしまう、人件費の効率化に結びつかない傾向も見られる。

日本企業において基幹労働力として採用された者は、職務内容、勤務地、労働時間という仕事に関する3つの「無限定性」を受け入れることを要請される。3つの無限定性と引き換えに、いわゆる「無限定社員」として比較的高い賃金と長期雇用を見込めるようになる。これを受容しない限り、賃金はかなり低くなる。いずれか1つが欠けても、限定社員とみなされ、「限定」処遇を余儀なくされるとみられる。

このような雇用形態は、日本企業にとって魅力的で、これまで多くのメリットを享受してきた。正社員の働き方を特徴づけてきたのは、「いつでも」「どこでも」というキーワードである。会社から命じられれば残業も休日出勤もいとわず「いつでも」働き、転勤命令があれば「どこでも」赴任する。日本企業にとって、社員は時間と場所を問わずに働く便利な存在であった。

しかし、働く側さらには地域・社会は、そのしわ寄せを受けてきた面も少なくない。日本社会のさまざまな硬直性やひずみにも深くつながっているとみられる。

第1に、職務内容が無限定であるため、チーム単位での仕事において個人の責任範囲があい

まいになり、長時間労働を常態化させ、女性が排除される要因にもなる。

第2に、勤務地が定まらないことにより、転勤を避ける傾向にある女性が総合職などの仕事から排除されることになる。

第3に、職務内容が無限定的なことにより、柔軟で複雑な課題遂行が労働者に期待され、「問題解決」といった高度で抽象的な作業も無限定に要請されてしまいがちになる。

第4に、そうした結果、人間らしい自律性にブレーキがかかり、正社員の多くが無理難題の要求やサービス残業なども受容し献身的に働くという、滅私奉公のスタイルを受容せざるをえなくなる。

こうして、働く側の権利は犠牲にして、企業の要請に無限定に応えるという、仕事スタイルや生活様式が日本社会に蔓延するに至る。以上にみるような制度や価値観、雰囲気などが作用しあい、死んでしまうまで働く理由や風土が醸成される。

#### 4.3.3 無限定な働き方の非正規雇用への拡大と現場力の劣化

正規雇用に基づく日本の内部労働市場においては、職務内容が限定されない働き方が支配的であるのは間違いない。

それでは、非正規雇用が支配的な外部労働市場ではどうか。限定的な職務単位での仕事が支配的かといえば、そうではなくなっている。筒井淳也〔2015〕は、外部労働市場においても、今や「非正規雇用の基幹労働化」という奇妙な事態が進行している、と警鐘を鳴らす。

日本では、雇用契約において職務内容を明示しないことが一般的である。それは、総合職社員のみならず、パートやアルバイトの雇用にもある程度見られる慣行である。そのため、非正

規労働者にたいしても低い賃金で正社員並みの働きを要求することが可能になってしまっている。パート労働の基幹化は、その典型とみられる。従来は正社員が遂行してきた業務を、低い賃金で引き受けるという状況が広がっている。

転勤のない限定総合職も、「転勤がない」という1点のみで、総合職と同じような職務内容であっても、昇格や昇給が不当に制限される可能性が少なくない。

無限定な働き方は、正社員だけでなく、非正規社員などにも広がり、日本社会に深い影を落としている。

現場力は、日本企業の優位性の源泉とみなされてきた。しかし、日本の現場は今、あまりにも「複雑な労務管理」に苦しんでいる。正社員に加えて、契約社員、請負社員、パート、アルバイトなど、さまざまな「身分」が混在している。人の入れ替わりも多く、安心して働ける場とはいえなくなっている。

目の前のことを「こなす」だけの現場が増えている。自分たちで創意工夫し、地道な努力を積み重ねて「よりよくする」という組織能力の低下も進んでいる。現場の当事者意識や自発性、自律性が薄まるなか、現場力の劣化が深刻化し、品質不祥事などの多発にもつながっているとみられる。

## 第5章 日本の働き方と労使関係

### 5.1 日本の働き方と労使関係への視座

#### 5.1.1 問い直される日本的な働き方

##### —政府主導「働き方改革」への警鐘

少子高齢化が進む日本社会において今や、働きづらく産みにくい働き方をどう変えていくかが大きな論点、喫緊の課題として浮上している。2017年3月、政府は政策対応を盛り込んだ「働

き方改革実行計画」をまとめ開示した<sup>109)</sup>。長時間労働の是正および正規・非正規社員の格差是正を柱とし、「労使」参加の会議体で決められたとされるものである。

さらに2018年4月、政府は働き方改革関連法案を閣議決定し、衆議院に提出した。法案の柱は3つある。1つは残業時間の上限規制の導入、2つは働いた時間でなく成果を基に賃金を決める「高度プロフェッショナル制度の新設」、3つは正社員と非正規社員の不合理な待遇差をなくす「同一労働同一賃金」の制度化である。「日本の雇用と賃金をめぐる制度の節目となる改革」との位置づけも見られる<sup>110)</sup>。

しかし、政府主導の「働き方改革」は、むしろ労働時間規制の空洞化を促す側面もあることを見落としてはなるまい。残業時間の上限は、平日時間外労働プラス休日労働が、月100時間未満、6カ月の月平均80時間以内とされる。特例の上限は年間720時間(休日労働を含まない)とされるが、実質的には年間960時間の時間外・休日労働を可能にするものである。これは、過労死の認定基準である発症前1か月「おおむね100時間」、発症前2～6か月「おおむね80時間」に抵触する。過労死をより蔓延させるリスクをはらむなど、労働政策としての整合性を欠くものとなっている<sup>111)</sup>。

109) 働き方改革実現会議 [2017.3.28]「働き方改革実行計画」[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun\\_h290328.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf)

110) 「働き方改革法案を今国会で成立させよ」「働き方、企業に危機感」日本経済新聞(社説ほか) 2018.4.1、「働き方改革」多様な働き方めざす」読売新聞(社説ほか) 2018.4.1。

111) 山懸宏寿 [2018.6]「ジョブレス・ウェイレス・リカバリーと「働き方改革」—賃金・労働時間管理の視点から」第28回労務理論学会全国大会報告資料。

さらに高度プロフェッショナル制度では、年間104日の休日、年1回の継続した2週間以上の休日を前提としても、年間4～5千時間の労働すら可能になる。過労死防止対策推進法などを空洞化させる危険性をはらんでいる

日本社会において働くことの意味とあり方が、改めて広く深く問われているといえよう。そうした日本的な働き方のコアに位置するのが、「無限定」と評される働き方である。近年、3つ（職務内容、勤務地、労働時間）の無限定性に光が当てられている。それを課せられた基幹労働力の働き方、またそのような状況をつくりだしてきた日本的な労使関係とは一体何か、が問われている。

政府主導の「働き方改革」は、無限定労働とそれを促すシステムには触れていない。働き方改革の本来のあり方は、長時間労働の規制→無限定労働の抑制→裁量労働の拡大、の手順となるはずである。しかし妙手も、手順を間違えれば、途方もない悪手に転じる。無限定労働の温存→長時間労働規制の尻抜け→裁量労働の拡大は、日本的な働き方の負の側面をさらに深刻化させ、労働生産性向上へのさらに高い障壁になるとみられる。

「働き方改革」をめぐる種々の議論や提言は、上記の論点と課題にどこまで迫り、何を示唆しているか。そこに抜けている視点やアプローチは何か。本章では、「働くこと」への労使関係&産業システム・アプローチでもって、多様な視点から上記の課題と論点に切り込みたい。

### 5.1.2 日本の経営論および鉄鋼産業論の視点からのアプローチ

#### ——四半世紀の時空を超えて——

今日的な喫緊の課題としてクローズアップされている上記のテーマ、とりわけ日本的な労使

関係と働き方にみる「無限定性」について、筆者はかつて日本の経営論および鉄鋼産業論の視点からアプローチした。それから、すでに20年以上の歳月が流れている。

日本的な労使関係と働き方に特徴的な「無限定性」について、企業にとってのフレキシビリティ（柔軟性）、労働者にとってのリジディティ（働きづらさ）の両面からなる、「日本型フレキシビリティ」として捉えたのが、十名[1993.4]である。

さらに、鉄鋼産業をモデルにして、生産システムおよび産業システムの視点から、またそこに従事する労働者という目線から、捉え直したのが、2冊の本（十名[1996.4][1996.9]）である。

日本的な働き方をつくりだしてきたのは、大企業主導の労使協調を軸とする日本の労使関係である。日本の労使関係は、歴史的にどのようにつくりだされてきたのか。それが、今あらためて問われている。

日本の労使関係が、先駆的に形成・展開された最も明瞭にみられたのが、日本鉄鋼業である。鉄鋼における労働と労使関係のあり方、その形成史に焦点をあて、日本鉄鋼産業論として提示したのが、十名[1996.4]である。労使関係を軸とする日本鉄鋼産業論は、初めての試みとみられる。

また、鉄鋼労使関係の形成・展開と軌を一にしてつくられだされてきた鉄鋼生産システムは、日本の生産システムの基本的な特徴を典型的に有している。そこで、資源・技術・技能・労働を軸に鉄鋼生産システムの内実を体系的に分析したのが、十名[1996.9]である。

### 5.1.3 働くことの意味やあり方を問い直す

このテーマに、20数年ぶりに再チャレンジする機会が巡ってきた。「『働くこと』の経済社会学」をテーマとする経済社会学会全国大会（2017年9月16-17日、名古屋学院大学）にお



いて、共通論題で報告する機会をいただいたからである。

働くとは何か、働くことの意味やあり方を問うことは、「働くことの経済社会学」の原点に位置するとみられる。

「働くこと」に目を向けると、「働くとは何か」がまず問われよう。それは、Whatにあたる。それをふまえて次に、「なぜ働くのか」というWhyが出てくる。「働くとは何か」(What)、「なぜ働くのか」(Why)という問いは、「どのように働くのか」(How)という問いへとつながる。

「働くこと」の根底にあるのが、「生きること」である。それゆえ、「働くとは何か」は「生きるとは何か」に、「なぜ働くのか」は「なぜ生きるのか」という問いにもつながっている。「なぜ」は、「意味は何か」という問いかけでもある。それゆえ、「なぜ働くのか」「なぜ生きるのか」は、「働くこと」「生きること」の意味は何かと問うことでもある。

当初、「「働・学・研」融合と生涯発達」の視点から、上記の課題にアプローチしようと考えていた。報告テーマは「「働・学・研」融合と生涯発達—産業・地域・人生の文化的創造—」として提出した。生涯発達論の視点から、2017年春学期に「人間発達の経済学」(新規開講学部科目)を準備したことも、少なからず影響を及ぼしている。

しかし、何かメリハリに欠けるのでは感じていた。一般的・理論的な考察だけにとどまることは許されないのではとの思いも、その後に強まる。過労死やサービス残業が今なお横行し、少子高齢化に伴い労働力不足が深刻化するなか、「働き方」改革がかつてなく切実に問われているからである。

日本社会の「働き方」や「働かせ方」は、どのような特徴と課題を有しているのか、それを

規定する労使関係や賃金制度とは何かにまで深めざるを得ない。

そこで、報告テーマを「日本的な働き方と変革への視座—働くことの意味とあり方を問い直す—」に急きょ変更した。日本的な働き方とは何か。それを生み出した日本的労使関係は、歴史的にどのように形成され、その特徴と本質は何か。グローバル化のなかで、それが及ぼした内外へのインパクトとは何か。働き方改革をめぐるグローバルな体験と知見は、日本の働き方改革にどのように活かすことができるのか。

小論の第2部は、そうしたテーマへの分析を通して、働くことの意味とあり方を問い直すものとするものである。なお当初のテーマについては、21世紀的な働き方を創造していく上で、重要な示唆を与える視点として位置づける。

焦点を絞るのが大幅に遅れたのは、このテーマへのチャレンジが20数年ぶりというプランクだけではない。小論になかなか着手できず、熟考する機会もないまま、2017年の夏休み突入してしまったことによる。

60歳代の締め括りとして2017年11月末出版の『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』(6冊目の単著書)の完成稿が7月末まで想定外にずれ込んだことが、主因である。それへの対応に追われ、その思考モードが冷めやらぬなか、それと必死に抗いつつ、急きょ本テーマと向き合い粗削りのデッサン風にまとめたのが、十名[2017.9]である。

その深化・拡充を図る機会が、再び訪れた。働き方と働きがいテーマとする労務理論学会全国大会(2018年6月9-10日、同志社大学)統一論題で報告する機会をいただいたからである。

日本的な働き方は、賃金制度のみならず労働法制や税制、年金制度など様々な法制と深くつながり、それらによって支えられている。そこ

で今度は、新たな視点（第1部「日本の経営と品質管理」）をふまえつつ、さらに日本の賃金制度と社会保障制度の視点を織り込んでシステムの捉え直し、中長期的なシステム変革とともに当面の改革も含めて提示する。

## 5.2 「働くこと」への労使関係&産業システム・アプローチ

### 5.2.1 日本の働き方の特徴と本質へのアプローチ—最近の3冊をふまえて—

少子高齢化と共に人手不足が進行し、長時間労働やそれに伴う精神疾患、過労死問題などが顕在化する<sup>112)</sup>なか、「どのように働くのか」という「働き方」の改革が、大きな政策的論点・課題になっている。

働かせ方は、雇用者の側からみたものであるのに対し、働き方は、被雇用者、より広くは働く側からみたものである。日本的な働き方が問われるなか、日本的な働かせ方とそれを動かす労使関係への眼差しも厳しさを増している。

働きづらく生みにくいといわれる日本的な働

き方とは何か。その特徴と本質はどこにあり、他国と比べて何がどう違うのか。日本的な働き方をどう変えていくか。下記の3冊は、それを考える上で貴重な手がかりになる。

その1冊目の筒井淳也〔2015〕は、日本的労使関係と働かせ方を深く規定する職能資格制度とそれに基づく3つの無限定性に深く突っ込み、その根深さと働き方改革の難しさと新たな視点を提示する<sup>113)</sup>。

2冊目の山崎憲〔2014〕は、日本的労使関係がグローバル社会にどのようなインパクトを与え、そのプーメラン・インパクトが日本社会にどのような影響を与えているのかを分析し、その形成史まで言及している<sup>114)</sup>。

3冊目の熊谷徹〔2015〕は、ドイツ的な働き方とそれを支える法制度、労使関係、価値観など社会経済システムの現状と歴史的経緯に光をあて、それとの比較視点から日本の遅れと取り組むべき課題を浮かび上がらせている<sup>115)</sup>。

### 5.2.2 鉄鋼産業をモデルにした日本的な働き方と労使関係へのアプローチ

上記3冊をセットにして組み合わせると、日本的な労使関係と働き方、それを規定する本質的な要素と課題が、浮かび上がってくる。それらは、わが産業研究の原点と前半期を総括する3部作とも深く重なり合う。

十名〔1993.4〕『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』<sup>116)</sup>は、

112) 長時間労働の問題が大きな注目を集めたのは、2015年12月に過労自殺した電通新入社員（当時24歳）について、労働基準監督局が2016年9月に労災認定してからである。極端な長時間労働などにより、うつ病を発症したとみられている。

政府の「働き方改革法案」には、残業時間を「月100時間未満」が盛り込まれている。月100時間は、「過労死ライン」とも呼ばれる。「発症前1か月間におおむね100時間、または発症前2か月間ないし6か月間にわたって1か月あたりおおむね80時間を越える時間外労働が認められる場合は、業務との関連性が強いと評価できる」などとしている（「100時間残業 精神むしばむ—「過労死ライン」労災認定の目安」日経2017.8.21）。

113) 筒井淳也〔2015〕『仕事と家族—日本はなぜ働きづらく、産みにくいのか—』中公新書。

114) 山崎憲〔2014〕『「働くこと」を問い直す』岩波新書。

115) 熊谷徹〔2015〕『ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか』青春出版社。

116) 十名直喜〔1993.4〕『日本型フレキシビリティ

日本的な労使関係と働き方にみる無限定性を、企業にとってのフレキシビリティ、労働者にとってのリジディティ（働きづらさ）の両面性からなる、「日本型フレキシビリティ」として捉えた。

十名〔1996.4〕『日本型鉄鋼システム』は、鉄鋼産業に先駆的に展開される大企業主導の労使協調を軸とする日本的労使関係の形成史に焦点をあて、それ軸とする鉄鋼産業論として提示している。十名〔1996.9〕『鉄鋼生産システム』は、資源・技術・技能を軸に日本的生産システムの内実を体系的に分析する<sup>117)</sup>。

いずれも、広義の視点からの産業システム・アプローチに基づいており、鉄鋼産業をモデルにして「日本型フレキシビリティ」論を検証したものである。

### 5.2.3 現代産業論の視点から日本的な働き方を捉え直す課題

上記の3部作を出版して、早や20年以上になる。にもかかわらず、当時のテーマが21世紀日本の核心的なテーマであり続けていることこそ、問われねばなるまい。

その間、筆者は研究対象および研究アプローチをグローバル大企業・重化学産業研究から中小企業・地場産業研究へとシフトし、陶磁器産業研究に直後10年余を傾注した。また期近の約10年は、上記の個別産業研究をふまえて、ものづくり経済学さらには現代産業論として理

論化・体系化を図り、3冊の単著書出版<sup>118)</sup>につなげてきた。

十名直喜〔2012.7〕の第3部では、機械制大工業の下での「疎外された労働」、その回復に向けた「工場法」の出現と「人間発達」の可能性、それが形骸化するなか「働・学・研」融合による働くことの再生、などを論じた。

十名直喜〔2017.11〕は、企業組織の官僚化と形骸化、社会・地域における産業・地域・労働の回復・再生のあり方を提示している。

十名〔2012.7〕〔2017.11〕のいずれも、働き方については産業論の視点から光をあてている。しかし、労使関係については直接のテーマになっていない。1990年代半ばの3部作と大きく異なる点である。

20年余を経て、働き方と労使関係をセットにして深める機会に遭遇し、大いなる刺激を受けている。21世紀によみがえらせる手がかりにできればと考えている。

## 5.3 日本的な労使関係と働かせ方への歴史的視座

### 5.3.1 労使関係システムからの視座と鉄鋼産業システム

山崎憲〔2014〕『「働くこと」を問い直す』は、「働くこと」を、「拠り所」さらには「生きること」と深く関わらせ、労使関係システムを軸に社会システムとして広い視点から捉えている。

1980年代以降における労使関係の転換を促したものは、日本企業のグローバル化と技術革

の構造—企業社会と高密度労働システム』法律文化社。

117) 十名直喜〔1996.4〕『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座—』同文館および十名直喜〔1996.9〕『鉄鋼生産システム—資源、技術、技能の日本型諸相—』同文館。

118) 十名直喜〔2008.4〕『現代産業に生きる技—「型」と創造のダイナミズム—』勁草書房、十名直喜〔2012.7〕『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平—』法律文化社、十名直喜〔2017.11〕『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域—』水曜社。

新のインパクトとして分析されている。むしろ、その伏線、用意周到な地盤が四半世紀をかけて日本社会につくりだされていたことこそ、深めるべき点ではなからうか。

デミング方式は、日本企業の品質を高めコストを低下させたが、労使協調と共鳴しそれを基盤ともしていた。それは、労働組合の形骸化・変質をも促し、やがては民主主義を支える社会のパワーバランスをも突き崩していく。

自動車・鉄鋼産業で1950-60年代に展開された労使協調、企業主導の労使関係が、70年代には2度の石油危機を契機に他産業に広がっていく。80年代初めには国鉄民営化と国労解体などによって労使協調の社会システムが出来上がり、日本型企業社会が確立する。

それがもたらした強すぎる日本企業の国際競争力、円高や貿易摩擦によるグローバル化が欧米企業を揺さぶり、欧米の労使関係さらには社会システムを大きく変えていく起爆剤となる。さらには、それがブーメランの如く日本社会に押し寄せ、労使関係システムを揺り動かす。

国内でも労働組合の形骸化、企業組織化が進行し、職場でも社会においても信頼と吸引力を低下させていく。そこに出現した日本企業のグローバル化と技術革新のインパクトは、脆弱化した労働組合を激しく揺さぶるのである。

筆者は1980年頃、日本型合理化運動が世界を席巻していることに鉄鋼生産現場から警鐘を鳴らした。これに注目された恩師(池上惇)に、本などで取り上げていただいたことがある。

労使関係システムを生産システムのバックアップシステムと位置づけ、産業システムの重要な構成要素として捉えたのは、十名[1996.4]である。労使関係を軸にした鉄鋼産業論は類書もみられず、初の試みであった。山崎[2014]とのつながりを理論的にどう捉えるか、より明

確にする必要がある。

「なぜ働くのか」、「どのように生きるべきか」。その問いかけの意味と大切さを、山崎[2014]は随所で繰り返し強調している。1人ひとりがその問いかけを強く抱くことである。そのためこそ、直接参加型の民主主義が必要になるという。

### 5.3.2 日本的な生産システムと働かせ方の歴史的経緯

1920年代までの日本では、企業に長い間とどまらない熟練労働者が主流だった。労働組合も個別の企業を単位としていたわけではない。それが、フォード生産方式を受け入れ、政府や企業が労働組合を規制していくなかで、新規学卒採用や年功賃金などが定着していった。それが、第2次大戦後にデミング式の経営を導入する下地となる。

「安かろう、悪かろう」というメイド・イン・ジャパンの品質を大きく変えるきっかけとなったのは、エドワーズ・デミングの「統計的品質管理手法」の導入である。デミングの方式は、品質をチェックするために、従業員や部門間の職務が重なり合うことを求める<sup>119)</sup>。

メンバーシップ型とされる日本企業の働かせ方は、日本の文化や社会に固有の特異性に根ざしたものというわけではない。むしろ、デミング式の経営を導入するという経営戦略に適合したものとして、できあがってきたものとみることができる。

日本的経営として一般的に知られているのは、年功賃金、企業別労働組合、終身雇用を日本的経営の3本柱とみなす見解である。1950年

119) ガボール [1994]『デミングで甦ったアメリカ企業』鈴木主悦訳、草思社。

代にアメリカの経営学者アベグレンが着目し、1972年にOECDが出した対日労働報告のなかで取り上げられたものである<sup>120)</sup>。

1989年のMIT報告書は、生産システムの内奥にメスを入れ、日米の自動車メーカーの競争力の差が、企業組織全体の機能の有機的な連携のサイクルにあることを明らかにした<sup>121)</sup>。

研究開発、生産現場、サプライチェーン、顧客対応の機能が、アメリカでは個々に独立しているのに対し、日本の自動車メーカーの場合、有機的に連携し合っているところに特徴がある。それぞれの機能を担う従業員が部門を超えて密接に情報交換を行うとともに、部門内でも1人ひとりの職務の範囲が重なりながら連携しているのである。

海外から見た日本企業の強さは、企業組織全体をトータルで見た連携の良さにあったが、日本側にはそうした認識が欠けていた。その理由は、自らの強さの秘密を明らかにしようと試みたことがなかったから（山崎 [2014]）との指摘もみられる。

日本では、この強さを生産現場に限定的なものとしなしていた。企業組織全体の有機的な連携に着目したMITの調査報告から比べれば、とても限定的だった。

日本では「限定的だった」とされるが、この「企業組織全体の有機的な連携に着目した」研究の1つに、わが鉄鋼産業研究の3部作が位置する。

鉄鋼メーカーの生産システムを軸にして、企業組織全体さらには企業間、企業と行政にまたがる有機的な連携に着目したものである。その1冊である十名[1996.4]『日本型鉄鋼システム』は、労使関係システムを生産システムのバックアップシステムと位置づけ、産業システムの重要な構成要素として捉えている。労使関係を軸にした鉄鋼産業論は、後にも先にも類書はみられない。

### 5.3.3 鉄鋼産業にみる日本的労使関係の形成プロセス

#### 日本的労使関係をめぐる内外評価の変遷

労使協調、ストなし・一発回答に象徴される「日本的労使関係」は、1970年代から80年代半ばにかけて内外から高く評価された。敗戦や公害問題、石油危機などを乗り越え、国際的にも比類なき高度成長や国際競争力を生み出す原動力の1つとみなされたからである。1980年代後半以降には、急激な円高進行、バブル経済の崩壊、経済の低迷、政・官・財の癒着問題や過労死問題の噴出など負の側面が顕在化するなか、日本的労使関係に対しても内外から懐疑と批判の目が注がれるに至る。

日本的労使関係とはどのようなものか。その内実と本質は何か。筒井淳也 [2015]、山崎 [2014] の両書は、日本的な働き方を深く問うことを通して、日本的労使関係の内実と本質を鋭くえぐり出している。それでは、日本的労使関係はいつどのように作りだされてきたのであろうか。両書は、このテーマに答えていない。

1950年代に端を発する日本的労使関係の形成・展開プロセスに目を向けると、それらが浮かび上がってくる。このテーマに正面から向き合い、鉄鋼産業論の視点からメスを入れたのが、十名 [1996.4] である。

- 
- 120) J. C. アベグレン [1958]『日本の経営』占部都美監訳、ダイヤモンド社、1958年。  
経済協力開発機構編 [1972]『OECD対日労働報告書』労働省訳、日本労働協会。
- 121) M. L. ダートウズ/R. K. レズター/R. M. ソロー [1989]『Made in America—アメリカ再生のための米日欧産業比較』依田直也訳、草思社、1990年。



### 鉄鋼業における日本的労使関係の位置

鉄鋼業における日本的労使関係の形成は、1950年代後半に鉄鋼大手5社で始まり、60年代に鉄鋼産業に浸透する。産業レベルでの確立は、日本鉄鋼業が初めてとみられる。その形成プロセスと本質に光をあてたのが、十名〔1996.4〕である。

十名〔1996.4〕は、日本型鉄鋼産業システムをつくりだした「主体」として、日本鉄鋼業の労使関係を位置づける。それゆえ、日本鉄鋼業の労使関係の全体像と本質を捉えることを、格別に重視している。

### 鉄鋼労連の産業別統一闘争の展開と敗北

鉄鋼労連が結成されたのは1951年で、レッドバージが強行され1千名の鉄鋼関係犠牲者が出た翌年のことである。52年には総評に加盟し、50年半ばにかけて産業別統一闘争への足場を固めていく。

1955年頃から、新規卒卒者を中心とする定期採用方式が始まり、新規高卒の大量採用・職場配置へと展開する。55年頃から高炉大手各社で組合活動に対する経営側の干渉、すなわち「会社主義派」育成の新たな手法が見られるようになる。

鉄鋼労連は、賃金闘争において1955年から大手5社の統一闘争を組織する。57年には11波・19日間にわたる最大規模の統一闘争が、さらに59年には総評の春闘に参加し、鋼管川鉄労組、富士労組を中心に7波・49日間にわたるストライキが闘われた。

しかし、これを合理化闘争と位置づける経営側の固いスクラムに阻まれる。大手5社の固い結束、さらには鉄鋼労連内部の切り崩しを主導したのは、鉄鋼業界の盟主と自他ともに認める八幡製鉄であった。鉄鋼労連内部における種々の問題も重なり、「ゼロ回答」の壁を切り崩せ

ないまま闘争終結を余儀なくされる。これを契機に、「鉄の一発回答」体制が定着していく。

### 新たな労務管理制度の導入とストなし・一発回答方式の浸透

1957年ストライキの敗北は、鉄鋼労使関係の転機となる。57年ストの敗北により、労働側の外堀が埋められてしまい、59年ストの敗北によって決定的なダメージを受けるに至る。これを機に、経営主導型の労使関係へと一気に再編されていくのである。

1958年に、ライン・スタッフ制度と作業長制度が八幡（戸畑）に導入され、60年代初めにかけて新鋭製鉄所に広がる。62年に職務給が大手3社に導入され、64年には現場到着制が敷かれた。

鉄鋼労連内部における力関係の変化は、こうした新たな労務管理制度の導入にあたって露払いの役割をも果たす。新しい労務管理制度の浸透・定着はまた、鉄鋼労働運動の右傾化を加速させていく。1960年に、八幡の「労働組合主義」（会社主義派）リーダー・宮田義二が鉄鋼労連書記長になり、62-3年には「労働組合主義」グループが大手組合の主導権を握るに至る。65年に、鉄鋼労連は1日抗議ストライキを実施するが、大手ではこれが最後のストライキとなった。

### 鉄鋼労働運動の体制内化の進行

1966年以降、鉄鋼労連内で「労働組合主義」グループが多数派を占め、労使協調体制が確立する。大手労組ではスト権が不成立になり、ストなし体制が進行していく。

68年には、宮田義二が鉄鋼労連の委員長に就任し、69年には第1期賃金政策が決定され、鉄鋼労連における中央本部の主導権が強化され、中央集権化が進んだ。72年には、「事後闘争体制」に転換して、スト権批准投票が事前に

実施されなくなり、事後においても姿を消す。その結果、労働組合運動の定型化・体制内化に拍車がかかる。

### 小集団活動と職能的資格制度の導入

労務管理面では、1966年から小集団活動が大手各社でスタートした。66年から67年にかけて、職能的資格制度が大手各社でスタートし、能力主義管理が始まる。69年からは鉄鋼連盟において、自主管理活動が大手各社の共同で取り組みられるようになり、急速に広がっていく。1970年には、新日鉄が誕生し、4直3交代制が各社一斉に実施される。タイムレコーダーも廃止されて現場面着制へシフトし、企業による時間管理体制が確立する。

### 鉄鋼労使関係の主導による

#### 日本の労使関係の確立

1960年代後半に鉄鋼労働運動の主導権を掌握した「労働組合主義」グループは、鉄鋼労使関係を転換させ、組合運動の定型化・形骸化を極端なまでに進めた。さらに70年代半ば以降は、「鉄は国家なり」の威信を背景に鉄鋼労使の固いスクラムでもって、春闘や労働戦線統一など日本の労働運動における主導権を握るに至る。ストなし・一発回答など「労働組合主義」を他産業に浸透させ、今日的な「日本の労使関係」の形成に大きな影響力を発揮したのである。

労使協調・ストなしなど国際的にも特異な日本の労使関係の原型は、まさに鉄鋼労使関係にあり、労働組合主義にあるといえよう。

#### 「労働組合主義」を問い直す

「労働組合主義」グループの母体となる「盟友会」が生まれたのは、八幡製鉄所である。1950年代の八幡製鉄所では、種々の潮流の労働組合運動がみられた。盟友会は、(50年のレッドパージを前に共産党を離脱した)宮田義二を中心に生まれたが、その拡大に力を尽くしたの

は八幡製鉄の歴代労務担当重役といわれている。盟友会は、会社の育成方針のもと組合主義者協議会へと発展し、八幡製鉄労組の主導権を握るようになり、そこを拠点にして鉄鋼労連の主導権掌握へと進んでいく。

鉄鋼労連「最大の闘争」といわれる1957年ストを敗北に追い込んだのも、八幡選出の右派拡中闘委員による「内部からの切り崩し」策動であったといわれる。八幡現業労組書記長として57年ストに関わった高橋鉄雄〔1978〕は、その舞台裏にメスを入れ、「製鉄労組の右派といわれるグループの極めて悪質な反動性は、八幡製鉄という鉄鋼資本の労務政策そのものを映し出している」と分析している<sup>122)</sup>。

57年闘争の敗北は、「各組合における組合不信に発展」する。「鉄鋼資本は、この機を逃さず一斉に組織攻撃に転じ、御用組合幹部の育成に力を注ぐことになる。」

会社のバック・アップによって組合の主導権を握っていくプロセスは、まさに組合運動への会社の介入プロセスに他ならない。それは、「外部勢力の介入を排」という「労働組合主義」の理念にも反し、逆行するものである。

「外部勢力」とは何か、問われねばなるまい。本来は、会社や政党などがそれにあたる。日本の大半を占める企業別組合にとって、組合としての独立性を保つうえで、会社との関係が最大のポイントとなる。労働組合にとって最も気を付けなければならない外部組織とは、会社のはずである。しかし、「労働組合主義」グループにとって、外部勢力とは政党などの社会組織にほかならない。会社は、組合と同様に企業内組織であり内部勢力、とみる見方である。まさ

122) 高橋鉄雄〔1978〕『八幡・闘いの火は消えず』  
拓植書房。

に、労働組合としての本分を見失った本末転倒した姿勢といわねばなるまい。

1970年の新日鉄発足を前に、全製鉄所に会社派インフォーマル組織をつくり、その連絡会である「新日鉄労働組合連絡協議会」を結成させようとした。そうした会社・インフォーマル組織の介入によって、「すでに労働組合と呼ぶう範囲を大きく逸脱し、「会社組合」へ変質している」との指摘もみられる<sup>123)</sup>。

このような組合の体質変化とその評価は、あらためて労働組合とは何かを切実に問いかけている。

### 5.3.4 日本の労使関係と働き方システムの変遷

日本鉄鋼業（とくに大手高炉メーカー）における労使関係は、1950～60年代に形成・確立された。当時、日本最強といわれた鉄鋼労使が創り出したシステムには、日本的労使関係の特徴と本質が体系的にみられる。70年代以降には、（経団連による）能力主義管理の体系化、職能資格制度への定式化、さらに（2度にわたる）石油危機を機に、他産業へ急速に広がっていく。

それは、日本社会に無限定労働の隙限ない拡大をもたらした。強すぎる国際競争力は、一方では円高・グローバル化、他方では日本企業の慢心をもたらした。グローバル競争の激化は、減量経営、非正規雇用の拡大、品質軽視を促し、現場力の劣化と過重責任などが重なり、過労死さらには品質不正を深刻化させていく。

以上を図式化したのが、**図表8**（「日本的な

品質管理と働き方システム—高品質から不祥事へのメカニズム」）である。

## 5.4 無限定な働き方と女性の就労抑制システムの相関関係

### 5.4.1 女性の就労・活躍を抑制する法・制度 女性の就労を抑制する制度

長期雇用、年功賃金、企業別組合は、日本の経営および雇用システムの3本柱とされ、日本企業と日本経済の高度成長を支えてきた。慢性的な長時間労働と頻繁な転勤などの無限定な働き方とパッケージなもので、まさに高度成長モデルといえる。それは、「男性は仕事、女性は家事」を前提としたモデルでもあり、年功賃金を軸にして税制や年金制度、企業の福利厚生などが支えてきた。

日本の税・社会保障制度は、女性の就業にも深い影響を与えてきた。女性の就労を抑制しているとされる社会保障制度は2つある。1つは配偶者控除制度、もう1つは第3号被保険者制度である。前者がいわゆる「103万円の壁」、後者が「130万円の壁」といわれ、女性の年収がそれ以下になるように労働時間を抑える効果がある、とされる。

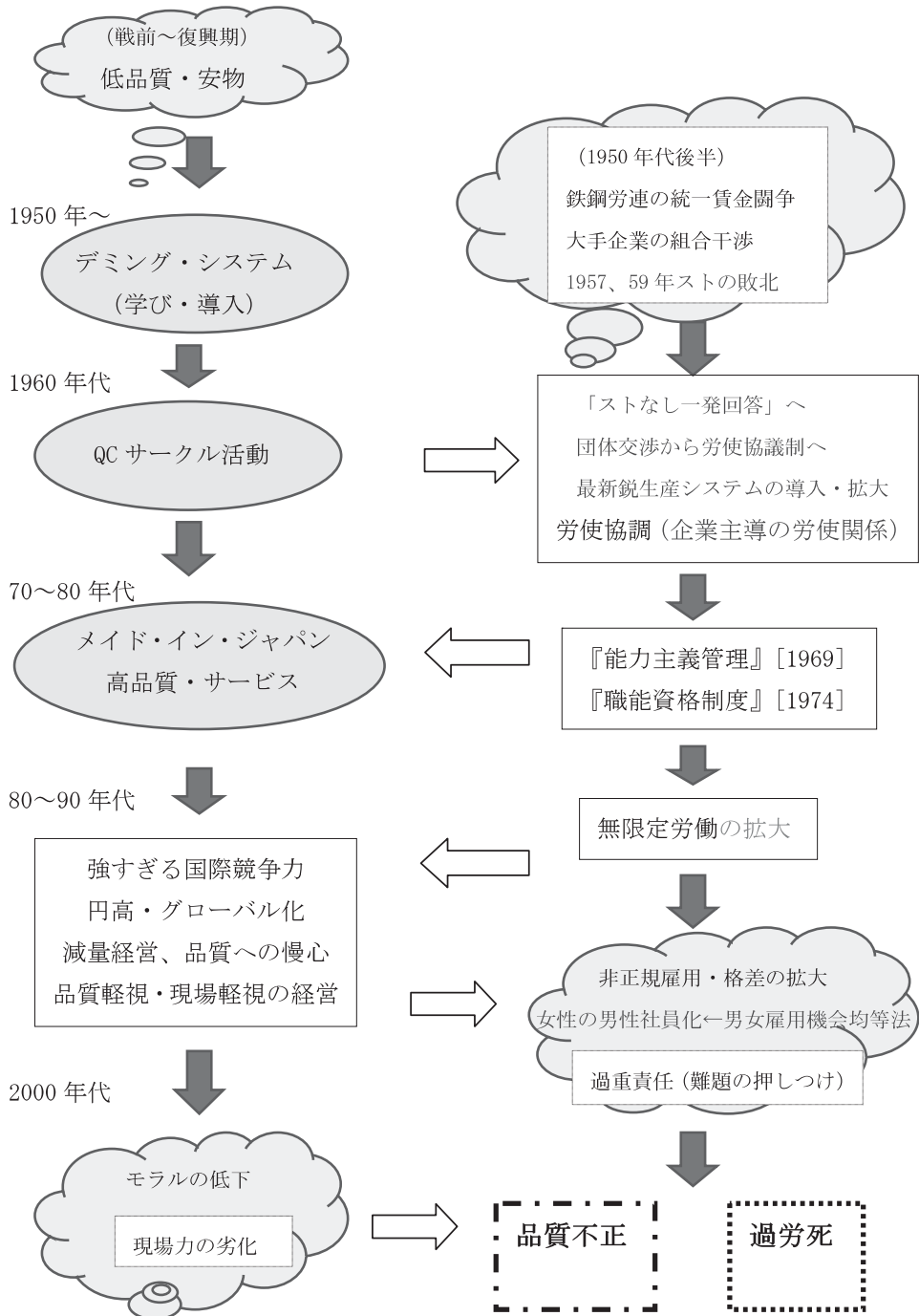
有配偶女性の就労を抑制する理由は、ほかにもある。1つは賃金の壁、もう1つは家事（育児・介護を含む）の壁である。日本では、正規雇用と非正規雇用ではかなり大きな賃金格差が存在する。年間収入130万円未満の有配偶女性は、非正規低賃金層の大きな一角を占め、時給1200円で1日8時間、週5日働いたとしても、年収は230万円程度にとどまる。

### 男女雇用機会均等法の趣旨と問題点

男女雇用機会均等法は、（1972年に施行された）「勤労婦人福祉法」が1985年に改正され、翌年に施行されたものである。その後、1997年、

123) 長沢孝司 [1986]「3-1 会社・インフォーマル組織による組合介入」大木一訓・愛知労働問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』149

図表8 日本の品質管理と働き方システムの変遷と課題  
—高品質から不祥事へのメカニズム—



注：筆者作成

2006年、2014年と改正を重ねてきた。改正を重ねるごとに男女差別の禁止条項も増えている。

均等法についてしばしば指摘される問題は「抜け道」の存在である。「間接差別」といわれるもので、女性にとっては厳しいだろうと考えられるような要件を設けることによって、実質的に差別的採用が可能になる。

「転勤要件」がそれにあたる。全国や海外に支店がある大企業が総合職の募集・採用要件に「転勤」を設けることは、現状の均等法でも禁止されていない。日本企業の多くは女性を総合職から排除でき、総合職はほとんど男性、一般職はほとんど女性というかたちを維持してきた。総合職採用に占める女性の割合は、2011年度11.6%にとどまる。

男女雇用機会均等法とは、無限定な働き方をする総合職の採用において女性を差別するな、という趣旨の法律である。

#### 5.4.2 無限定な働き方のパラドックス 均等法にみる旧態依然とした性別分業社会

男性と女性がともに対等な立場で働ける環境を実現するためには、男女ともに総合職的な働き方を抑制する必要がある。にもかかわらず、均等法の趣旨は男性のみならず女性も総合職的な働き方に引き入れようとするものになっている。

現行の均等法ならびに「差別禁止」の理念が実現した先にあるのは、旧態依然とした性別分業社会である。働く女性にとって、正規社員のカップルにとって、働きづらく産みにくい社会はなくなり、むしろ深化するとみられる。

内部労働市場で男性が柔軟に配置され、外部労働市場で女性が柔軟に雇用され、場合によっては農家や自営業が失業者を吸収するのが、日本の全部雇用の社会経済構造であった。それは

1980年代までは日本型福祉の基本にある労働のあり方として、ポジティブに捉えられることが多かった。

均等法が施行・改正後も、女性が基幹労働力から排除されてきた最大の原因は、基幹労働力の働き方すなわち従来の「男性的働き方」の中に、女性を組み入れようとしてきたことにある。**無限定な働き方の迷路―働く側のレジディティと少子化の進行**

日本の大企業と政府は、なぜ無限定な働き方に固執するのか。それは、日本企業のフレキシビリティのコアをなす大量の無限定正社員を手放したくないからである。しかし、それは多くの正社員の生活設計や見通し、安定性を犠牲にするもので、彼らのレジディティの上に成り立つものでしかない。

何よりも、転勤あり、残業あり、職務内容に限定性がないために負担が大きい、といった特徴を持つ総合職的な働き方を日本人男性が何とかこなしてきたのは、私生活をサポートする仕組みがあったからである。

それは1人暮らしの独身男性にとってはまかない付きの独身寮やコンビニであり、実家通いの男性にとっては母であり、有配偶の男性にとっては妻である。

結婚してからも、無限定的な働き方をする人が世帯にいる場合、そうではない人が同じ世帯にいてサポートするならば私生活のレベルは落ちないし、子どもを産み育てることも可能であろう。

しかし無限定社員と無限定社員のカップルだけでは無理である。その結果、女性の側がキャリアを断念することになりやすい。ましてやどちらかに転勤が命じられれば、片方のキャリアプランは破壊される。生活の長期的見通しが立たなくなることも少なくない。

政府のこれまでの両立支援政策の方針は、「女



性を従来の男性的な働き方に近づけましょう、ただし出産・育児期は配慮します」というもの。出産・育児期以外は男性と同じ働き方を要求され、それに対する政策上の配慮もない。たとえ子供がいなくても、私生活のレベルを一定に保つのは難しい。これではおそらくほんとうの意味での「共働き」カップルは増えない。

#### 5.4.3 日本型賃金モデルと職業訓練、ライフステージ

欧米では、労働組合が職業訓練に主体的に関わっている国も少なくない。そうすることで、身につけた能力がどのくらいの賃金に相当するのか、交渉している。

働く側の交渉力を高めるためには、労働組合が企業の提供する訓練プログラムの内容に関与しなければならない。アメリカでは、それが法律によって定められている。

日本では、労働組合は職業訓練に関与せず、働く側は企業が影響する職業訓練を一方的に受けるだけである。その結果、どれくらい能力が伸びれば、どの程度、賃金上がるのかということが、経営側に主導され、曖昧にされてきた。

どれくらい能力を身につければ、どの程度の賃金を手にすることができるのかを、企業と交渉するための基準がない。そうすると、働く側は、ライフステージに合わせた賃金を基準にせざるを得ない。

男性が一家の稼ぎ頭であり続けるということが、このモデルを支えてきた。女性は補助的な役割にとどめられ、女性の賃金は男性とくらべて低く抑えられてきた。労働組合もまた男性稼ぎ頭モデルを支持した。ライフステージを基準とする限り、男性稼ぎ頭モデルを守り続けざるを得ない。

ライフステージを基準にした賃金は、正社員

にしか保証されない。何とかやりくりできるといった程度の賃金水準であるが、そうすることで従業員は企業から離れられなくなる。

しかし、現実の様変わりしている。女性の社会進出が進み、労働組合のなかで女性の権利向上を求める声が高まってきた。家族のかたちも変化して、妻も夫もフルタイムで働く世帯が増えている。正社員とは異なる働き方に従事する男性が増えていることも、家族を養う賃金という意味を変えつつある。

家族のかたちや働き方は変化するなか、賃金のあり方もまた問い直されなければならない時期に来ている。

#### 5.4.4 共働き社会への世界的流れに逆行した日本の選択

1970年代には、EU [1975] の男女同一賃金指令にみられるように、共働き社会へ世界的な転換が進んだ。

北欧諸国では、60～70年代から労働力不足を解消するため、女性の社会進出を促す制度を整えた。世帯単位だった所得課税を個人単位にし、妻が働いて世帯収入が増えても、課税率が上がらないようにした。すべての1歳以上の子どもを預けられるよう保育園などを整備し、育児の所得制度も充実させた<sup>124)</sup>。

一方、日本は「企業と家族」に福祉を委託する道を選択した。「男性は仕事、女性は家事」という性別役割分業を前提に、日本企業の活力と同居家族に福祉を委ねるというもので、まさに世界的な流れと逆行する方向に舵を切ったのである。

それを前提とする男女雇用機会均等法は、「無

124) 「世界の働き方 (上)」読売新聞2018年4月24日付。

限定な働き方」に女性を引き込もうとする側面を有し、共働きを困難にし、少子化を促す方向にも作用する。

無限定な働き方に固執し日本社会に広げること、企業のフレキシビリティは増大し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称され、世界市場を駆逐していく。国内では、日本型企業社会が浸透し、無限定労働のもとサービス残業やうつ病、過労死などが広がる。

## 第6章 グローバルな働き方と社会システム

### 6.1 日本企業のグローバル化・労働組合不要論のブーメラン・インパクト

#### 6.1.1 フォード生産方式を基盤とする働き方と社会システム

雇う側と雇われる側の力関係をつり合わせるための政府や労働組合の関与は、日本では第2次世界大戦後からであるが、アメリカでは1930年代のニューディール政策に始まる。

フォード生産方式は、効率的な生産をするうえで有利なことから経営側が導入した。働く側にとっては、単純な作業の繰り返しで「働くこと」の意味を失わせるものであるが、それを受け入れることは、経営側との交渉力を高めることに有利に働いた。

労働組合が勝ち取った労働条件は、労働組合のない企業にも波及していくことになる。健康保険や年金などの社会保障制度を、社会全体に普及させることに貢献した。労働組合と企業との関係は、個別の企業や職場にとどまることなく、生活を支える賃金や健康保険、年金、生活保護など、働いている社会システムの中心にいた。

しかし、フォード生産方式を基盤とする社会システムは、1980年代に日本企業が世界で躍

進したことで綻びを見せていく。

#### 6.1.2 1980年代の日本にみる労使関係の変容と企業社会

1980年代の日本社会は、日本企業が海外で躍進をはじめるとともに、国内では労働組合と経営側の関係が「成熟」したといわれるようになっていた。その反面、労使協調を極限まで追求するなか、労働組合の形骸化・官僚化さらには経営主導の企業組織への変質が進み、社会に大きな影響を与えていた熱が、労働運動から失われていく時代でもあった。

むしろ、その伏線、用意周到な地盤が四半世紀をかけて日本社会につくりだされていたことこそ、深めるべき点ではなかろうか。

デミング方式は、日本企業の品質を高めコストを低下させたが、労使協調と共鳴しそれを基盤ともしていた。それは、労働組合の形骸化・変質をも促し、やがては民主主義を支える社会のパワーバランスをも突き崩していく。

自動車・鉄鋼産業で1950-60年代に展開された労使協調、企業主導の労使関係が、70年代には2度の石油危機を契機に他産業に広がっていく。80年代初めには国鉄民営化や国労解体などによって労使協調の社会システムが出来上がり、日本型企業社会が確立する。

大企業の労働組合と使用者の関係が、中小企業で働く人や労働組合に入っていない人も含めた社会システム全体をリードする。そのような日本的「労使関係」が機能不全化する分岐点となったのが、1980年代である。

日本企業の強すぎる国際競争力、円高や貿易摩擦によるグローバル化が欧米企業を揺さぶり、欧米の労使関係さらには社会システムを大きく変えていく起爆剤となる。

### 6.1.3 米国社会システムを突き崩す日本企業の労働組合不要論

ホンダをはじめとして自動車メーカーがアメリカに製造拠点を移したとき、参考にしたのは労働組合をつくらせないアメリカの企業だった。日本から派遣された労働組合員が、現地の労働組合や労働組合員を不要だとみなすパルドックスとなってあらわれた。これは欧米諸国の社会システムを根本から変えるものへとつながっていく。

密接に連携しあう組織をつくるためには、1人ひとりの職務の範囲を広げて、労働者同士の仕事を重ね合わせなければならない。だがそれは他方で、1人ひとりの職務を厳格に固定することによって支えられてきた労働組合の交渉力のコを失わせることにもつながる。そうなれば、労働組合と企業の交渉結果を社会全体に波及させてきた社会保障のしくみも影響を受けてしまう。

労働組合と企業の交渉が扱う範囲も変わることになった。社会全体に影響を与えることよりも、個別企業の競争力をどうやって高めるかとか、労働組合員の賃金や健康保険、年金をどうやって維持していくかということの方が重要になる。

アメリカをはじめとした先進国は、国際市場競争の荒波の中で、労働組合を障害物とみなすようになった。このことは、雇う側と雇われる側の力関係のバランスを崩すことにつながり、働くことを軸にして安定した生活や老後を保障してきた社会システムが失われていくことになっていく。

「利益の追求だけが目的であるならば、企業経営にとって労働組合は必ずしも必要ない」。その発見は、めぐりめぐって日本に戻ってくる。それがブーメランの如く日本社会に押し寄せ、労使関係システムと働き方をも揺り動かすのである。

## 6.2 ドイツ的な働き方と社会システム改革

### 6.2.1 日本とドイツの対照的構図

#### 日独比較アプローチ

少子高齢化が進み、労働力不足が多くの分野で顕在化する日本社会において、働き方改革は待ったなしの様相を強めている。働き方とそれを支える法制度や慣習、価値観などのシステム改革は、日本的労使関係さらには日本社会を変革する最大のポイントになるとみられる。

その際、種々のヒントを与えてくれるのが、働き方先進国としてのドイツの取り組みである。働き方とシステム改革の先進国ドイツへの目を見開かせてくれたのは、ドイツに関する一連の熊谷徹作品である<sup>125)</sup>。とくに熊谷徹[2015]は、ドイツ的な働き方とそれを支える法制度、労使関係、価値観など社会経済システムの現状と歴史的経緯に光をあて、それとの比較視点から日本の遅れと取り組むべき課題を浮かび上がらせている。

日本とドイツは、ものづくり先進国として共通する面も少なくないが、働き方やシステム改革では先進国ドイツと後進国としての様相を強める日本とは、対照的な構図にある。ドイツに学ぶべき点は多々あるとみられる。

#### 日本的な働き方にみる負の側面と

#### その温存・拡大策

日本的な働き方や労使関係にかかわる鉄鋼3部作を出版して20年以上経つが、深刻な状況や問題の根は今なお断ち切れていない。過労死や過労によるうつ病、毎年2万人を超える自殺

125) 熊谷徹 [2011]『あっぱれ技術大国ドイツ』新潮社。

熊谷徹 [2015]『日本とドイツ ふたつの「戦後」』集英社。

熊谷徹 [2015]『ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか』青春出版社他。

者などの報道が後を絶たない。

法制度を見直してワーク・ライフ・バランスを改善すること、それによって仕事の生産性向上につなげることが求められている。

そうした抜本的な制度改革を図らないまま、政府はホワイトカラー・エグゼンプション（ホワイトカラー労働時間規制適用免除制度）の導入を検討している。年収が比較的高い労働者を対象に、労働時間に関する規制を緩めようというものである。それを突破口にして、対象を広げていくことが懸念される。

### 有給休暇にみる日独の格差

ドイツで1963年に施行された「最低限の休暇に関する法律」は、「すべての勤労者は1年間に最低24日間の有給休暇を取る権利がある」と定めている。

日本では、そのような法律はない。むしろ、「2016年4月以降、社員に毎年5日間の有給休暇の消化を義務づける」との厚生労働省方針（日本経済新聞2015.2.4）が目新しい。

ドイツでは大半の企業が、労働組合との間の賃金協約に基づき、30日間の有給休暇を与えている。採用されてから半年間の試用期間が過ぎれば、直ちに30日間の有給休暇を取る権利が与えられる。さらに、残業時間を1年間に10日前後まで代休として消化することを認めている。したがって、実際には毎年40日前後の有給休暇を取っていることになる。

日本では、労基法による最低休暇日数は、企業への就職直後はまず10日であり、継続勤続年数が6年半を超えてようやく20日となる。最低休暇日数において、日独の間にはすでに大きな格差がある。

日本とドイツでより大きく異なる点は、有給休暇として与えられる日数よりも、その取得率にある。ドイツは管理職以外の大半の社員は、

当然の権利として30日間の休暇をほぼ完全に消化している。

日本企業が社員に与えた有給休暇は、1人当たり平均18.3日、ところが実際に社員が取った日数は8.6日で、取得率は47%にとどまっている（厚生労働省「平成25年就労条件総合調査」）。

### ドイツ的な働き方にみる先進性と

#### 高い経済パフォーマンス

就業者1人当たりの1年間の平均労働時間（2012年）は、ドイツは1393時間で日本の1745時間に比べて約20%も短い。日本では、さらにサービス残業が多く、ノー残業デーや休日に、家に仕事を持ち帰っている人も多い。これはドイツではまずありえない

ドイツは、世界の主要国の中で労働時間が最も短く、有給休暇の所得率は日本よりもはるかに高い。にもかかわらず、高い経済パフォーマンスを維持している。日本と同様、ものづくり大国であり、貿易黒字は経済協力開発機構(OECD)加盟国中でも最大（2015年）を誇る。ドイツの労働生産性は、日本を56%上回る（2014年）<sup>126)</sup>。

ドイツでは一体なぜ、このような働き方が可能なのか。それを支える法律や制度、労使関係、社会の価値観はどうなっているのか。それらのシステムがつくりだされたのはいつか。

### 6.2.2 ドイツ人の働き方とそれを支える社会システム

#### 雇用契約書の義務づけ

ドイツの勤労者は休暇や労働時間以外にも、さまざまな形で法律による保護を受けている。しかも法律の内容が骨抜きにされずに、実行さ

126) 熊谷徹 [2016]「働き方改革、ドイツに学ぶべき点はここだ」YOMIURI ONLINE 2016.10.11。

れている。

ドイツ企業は、すべての従業員と雇用契約を結び、書面化することを法律によって義務づけられている。雇用契約は、企業と従業員が契約書に署名して初めて有効になる。半年の試用期間が終われば原則として無期限であり、更新する必要はない<sup>127)</sup>。

#### 「従業員を解雇から守るための法律」と 労働裁判所

ドイツでは、勤労者が突然解雇されて路頭に迷うことがないように、さまざまな安全機構がつけられている。中でも最重要なのが、「従業員を解雇から守るための法律」である。

従業員を即時解雇することは許されない。「経営上必要な解雇」の場合、企業は解雇されても不都合が少ない人から優先的に解雇しなくてはならない。解雇を不当と考える社員は、会社を相手取って裁判所に訴訟を起こすことができる。

雇用に関するトラブルは、労働裁判所という専門の法廷で裁かれる。この裁判所では、従業員に有利な判決を下すことが多い。このため労働裁判所の存在そのものが、企業にとって一種の抑止力となる。

#### 労働局での手厚い職業訓練と生活保障

勤労者が企業から解雇された場合、労働局(日本のハローワークにあたる)に届け出る。労働局は、まず職業訓練を受けさせることによって、その市民を何とか他の仕事に就かせようとする。日本と大きく異なる点は、労働局が年齢や国籍にかかわらず多額の金を払って、職業訓練を受けさせることである。この間、家賃や社会保険料も国が払ってくれる。

#### 日本よりはるかに大きい労働組合の 組織と影響力

ドイツでは、労働組合の影響力が日本よりもはるかに大きい。最強の金属産業労働組合(IGメタル)をはじめサービス産業労働組合など8つの産業別組合がある。これらの組合には、2010年の時点で619万人が加盟しており、ドイツ労組組合(DGB)によって統括されている。

それとは別に、大企業など一部の企業には、企業別組合に相当する事業所評議会がある。事業所組織法によると、従業員が5人以上の企業は事業所評議会を持つことができる。

ドイツの組合は日本の組合よりも経営からの独立性が強い組織であり、労使間には日本以上に緊張関係がある。日本企業では、上司がどの社員に組合の執行委員をやらせるかを決めているところも少なくないが、ドイツ企業の場合、事業所評議会の委員は選挙で選ばれるので、上司が組合の委員を決めるなどということはない。

DGBの研究機関であるハンスベックラー財団によると、旧西ドイツの企業の従業員の43%、旧東ドイツの企業の従業員の36%が、事業所評議会を持つ会社で働いている。

事業所評議会は、従業員にとってきわめて重要な存在である。たとえば、従業員が解雇されるという通告を受け取った場合、最初に相談する「駆け込み寺」である。経営側にとって、事業所評議会が同意しないまま従業員を解雇することは原則として難しい。

#### 監査役会メンバーに労働者代表

ドイツの法律は、大企業で働く労働者に、日本や米国では考えられないほど強大な権限を与えている。

ドイツの株式会社には、監査役会という独特の組織がある。日本の監査役会とは異なり、労

127) 日本企業に入社するときに渡される就業規則書とは、書面化の法的義務づけ、署名入り、無期限などの点で大きく異なる。



働者や株主の代表が、取締役を監督するための組織であり、企業が行う重要な決定について発言権を持っている。

取締役会のお目付け役であるこの重要な組織に、事業所評議会つまり組合の代表を参加させることが、法律で義務づけられている。事業所評議会の代表は、従業員数が500人以上、2000人未満の企業で監査役会のメンバーの3分の1、従業員が2000人以上の企業では、監査役会メンバーの半分を占める。

このシステムは、従業員を経営に部分的に参加させることから、「共同決定方式」とも呼ばれる。

#### 手厚い労働者保護が仕事の生産性を高める仕組み

ドイツの勤労者は、様々な法律や社会保障制度などの「多重防護システム」によって守られている。これほど手厚い労働者保護のしくみは、なぜドイツの労働者を怠惰にするのではなく、経済の生産性を高めることに役立っているのか。

ドイツ人は、日本人と違って、「がんばっている」というだけでは全く評価しない。過程よりも結果を重視する。企業への忠誠心も日本ほど強くなく、社員と企業の関係は、ギブ・アンド・テイクである。

企業側も、労働者保護の仕組みを守る代わりに、労働者のパフォーマンスを厳しく監視している。ドイツの企業は日本企業以上に成果主義を重視する。労働者が手抜きをしたり、勤務態度が悪かったりした場合には、厳しく処罰する。ルール違反をした社員には情け容赦がない。

ドイツ企業の絶対的な成果主義と、社員と企業間の緊張関係、さらにドイツ人の生真面目な国民性が、労働者保護の仕組みの悪用を生みず、生産性の向上につながっている。

#### 6.2.3 シュレーダー改革が果たした役割

ドイツ経済好調の理由は、ゲアハルト・シュレーダー首相（1998～2005年）が、「アゲンダ2010」という経済改革プログラムを断行したことにある。

1998年当時、ドイツの失業者数は約430万人に達し、GDP成長率は1.9%で、EU平均(2.9%)よりも低かった。前任者ヘルмут・コールは、東西ドイツ統一という歴史的な偉業を達成したが、経済を改革して競争力を高めることには失敗した。

失業率が減らなかった最大の原因は、高い人件費だった。社会保険料負担が、ドイツ企業の労働コストを他国に比べて高くしていたため、労働集約型の産業は、人件費が安い東欧やアジアへ移した。

ドイツ統一後、その後遺症に悩まされる。1990年代、ドイツ企業の競争力は弱まり、雇用を拡大することができなかった。高失業率と低成長率のために、ドイツは周辺の国々から「欧州の病人」という不名誉なあだ名をつけられていた。

シュレーダーは、「社会保険料負担や税金を減らし、収益を増やさなければ、企業は雇用を増やさない」として、企業の競争力と収益性を強化するための改革を断行した。しかし、シュレーダー改革が実行された時代にも、「法廷休暇日数を減らして、GDPを引き上げよう」という要求は、経済界からも全くでなかったという。

彼が最も力を入れたのが、失業保険制度の改革である。失業保険制度が手厚いため、仕事に就こうとしない。そこで、長期失業者への給付金を生活保護と同じ額に引き下げるとともに、支給基準も大幅に厳しくした。

また、低賃金労働を制度化し、人材派遣会社

からの派遣期間の制限を撤廃した。これ以降、人材派遣会社に雇用される市民の数が急増する

これらの改革の結果、失業者の数は、2005年から2014年までに214万人（約44%）もの減少し、欧州で「ジョブ・ヴァンダー（雇用の奇跡）」と呼ばれている。

ただし、シュレーダー改革は、ドイツの失業率を下げる一方で、低賃金部門を拡大し、市民の間の所得格差を大きくした。在任中は、彼の改革プログラムに対する批判の声も高かったが、現在ドイツの好景気の最大の功労者と評価されている。

#### 6.2.4 ドイツ的な働き方に問われる課題

##### ドイツ流の問題点

シュレーダー改革は、企業にとって雇用の流動性を高めたが、一部の社員は以前よりも不安定な立場におかれている。ドイツの低賃金層の比率は、今やユーロ圏の中で最も高い。1997年16.8%から2010年24.1%へ7ポイントもアップし、フランスやイタリアの2倍になっている。

休暇が長いドイツならではのストレス（「休暇・出張前ストレス」）は、相当なものと思われる。原則として1日10時間働くことや日曜日や祝日に働くことは禁止されているので、課題の締め切りが迫っているときのストレス、上司や顧客からせつつかれるストレスも、大変なものである。

##### 「サービス砂漠」のドイツ

ドイツにおけるもっとも大きな問題は、サービスの質の低さである。日本人の中には、商店などでの顧客サービスの悪さに強いショックを受ける人が少なくない。態度が横柄なレストランのウェイトレス、ぶっきらぼうな会社の電話対応、商店の営業時間の短さ、とくに日曜日と

祝日には、（一部を除けば）すべての商店が閉まることなど。

「サービス砂漠」の中にいると、日本でのきめ細かなサービスに接した時の感動は一段と強くなるという。

ドイツの物価は、日本に比べると割安である。可処分所得は日本よりも低いので、市民にとっては細かいサービスよりも、料金の安さの方が重要とみられる。

サービスの弱さは、発明上手、ビジネス下手につながっているようである。新技術を発明しても商品化したり、新しいビジネスモデルを生み出したりするのが苦手である点も、ドイツ経済の弱点である。

#### 6.3 日本の課題に応える働き方と社会システム

##### 6.3.1 日本における労働時間とワーク・ライフ・バランスの捉え方

##### 「健康のための労働時間規制」という発想の欠落

戦後日本で労働基準法が制定される際、1日8時間という労働時間規制は、健康確保のためではなく、余暇を確保しその文化生活を保障するためとされた。そのため、時間外・休日労働に必要な労使協定である三六協定では、無制限に労働時間を延長できることになってしまった。

ただし、「女子労働者」については、時間外労働の絶対上限（1日2時間、1週6時間、1年150時間）が設定され、工場法の思想もなんとか保たれていたが、男女雇用機会均等法の改正にあたって撤廃されてしまった。

こうして、健康のための労働時間規制という発想は、日本の法制からほとんど失われてしまった。労働の現場で長時間労働が蔓延し、過労死や過労自殺が社会問題になりつつあった時期に、そうした法制の見直しがなされたことに、

日本的な問題の根深さがあるとみられる<sup>128)</sup>。

1980年代から90年代にかけての労働時間短縮に向けた国家的な取り組みにおいても、その傾向は変わらなかった。法的な措置は法定労働時間の短縮（週48時間→40時間）と年次有給休暇の拡大が主で、時間外・休日労働の実体的規制は見送られた。休日労働の割増率が35%に引き上げられただけである。

そこには、労働時間を本質的にはカネ勘定の問題として捉える政労使の思惑が反映されている。健康のための労働時間規制という発想が欠落しているのである。

### ワーク・ライフ・バランスの登場

男性労働者の長時間労働が、その仕事と生活の両立を困難にしているのではないか。そのようなワーク・ライフ・バランスの問題意識が浮上してきたのは、2000年代に入ってからのことである。政府関係の「仕事と生活の調和に関する検討会議」報告[2004.6]では、「拘束度の高い正社員か拘束度の限定的な非正規労働者といった二者択一」を余儀なくされる現状の見直しを提起している。しかし、現実はその方向には進んでいない。

まずは無制限の時間外労働に、一定の歯止めをかけることである。家庭生活とのバランスがとれる程度を上限とし、それを超える時間外労働は個別に合意した場合に限り認める。普通の男女労働者が仕事と生活を両立させるための、労働時間規制が求められている。

EUの労働時間指令は、労働者の健康と安全の保護が目的で、物理的労働時間のみを規制し、残業代は労使に委ねている。週労働時間の上限は（時間外を含め）48時間となっており、1日につき最低連続11時間の休息期間を求めている。

日本でも、せめて1日最低連続11時間の休息期間くらいは、最低限の健康確保のために導入してもいいのではとの提起もなされている<sup>129)</sup>。

### 6.3.2 「同一労働同一賃金」と「働き方改革」 EUにおける「同一価値労働同一賃金」

ILO（International Labor Organization：国際労働機関）において、「同一価値労働同一報酬」条約（第100号）が採択されたのは、1951年のことである<sup>130)</sup>。当時、使用者側は明白に反対し、労働者側も積極的な賛成と言えなかった。欧州諸国で1990年代以降に、「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」が普及した背景には、使用者と労働者側が積極的になったことがあるとみられる。

欧州における同一価値労働同一賃金の実現に向けての動きは、まずは男女間の処遇格差の是正から始まった。フェミニズム運動の盛り上がり背景に、1975年の男女同一賃金指令が出され、それを機に男女間の処遇格差が本格化する。

1973年秋に欧州委員会が行った提案では「同一労働」の概念であったが、1974年秋に欧州議会は職務評価における男女差別を指摘し、男女の責任や職務が異なる職業カテゴリーを禁ずる修正意見を提出する。それを受けて、最終的な指令では「同一価値労働」の概念が盛り込まれた。「男女の同一賃金の原則とは、同一労働または同一価値労働に関し、報酬のあらゆる側面および条件に付いて性別に基づくあらゆる差別を撤廃することを意味する」（1条1項）との条項が定められた。

129) 濱口桂一郎 [2009], 前掲書。

130) 「1951年の同一報酬条約（第100号）」  
[http://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-conventions/WCMS\\_239079/lang--ja/index.htm](http://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-conventions/WCMS_239079/lang--ja/index.htm)。

128) 濱口桂一郎 [2009], 前掲書。

さらに1980年代以降は、パートタイム労働者、有期契約労働者、派遣労働者といった、非典型労働者と典型労働者の間の処遇格差是正を意図した取り組みが行われていく。これらのうち、最初に出たのが1997年のEUパートタイム労働指令である。「比較可能なフルタイム労働者よりも不利な取扱いを受けない」「時間比例の原則が適用されるものとする」とされている。英国などの反対もあって、成立には長い年月を要している。

1999年には有期雇用労働指令が出されたが、パートタイム労働指令と同じ構成になっている。さらに、2008年にはEU派遣労働指令が成立した。

上記を貫いているのは、性別や人種など個人の意志や努力では変えることのできない属性を理由とする、「人権保障」に関わる差別的な取扱いを禁止する原則（均等待遇原則）である。そのうち賃金に関わる原則が、「同一価値労働同一賃金」原則である。

「同一労働」は「職務内容の類似性」によって判断されるのに対し、「同一価値労働」は「必要とされる知識や経験、能力、責任、負担度合いなど」によって判断される。

同一労働と判断された場合は、フルタイムとパートタイムの間では時間比例原則（時間当たり賃金が同じ）、無期&有期契約労働者の間では期間比例原則（労働契約期間に比例した待遇）が適用される。食事手当や福利厚生など職務内容に関連しない給付の場合、同一労働であることを条件とせず、全面的に非典型労働者にも求められる傾向がみられる<sup>131)</sup>。

131) 山田久 [2017]『同一労働同一賃金の衝撃―「働き方改革」のカギを握る新ルール』日本経済新聞社。

## 日本における「同一労働同一賃金」インパクト

2017年初めに政府が公表した「働き方改革実行計画」では、「働き方の違いにかかわらず同一労働同一賃金」が提起された。それは、既存の働き方の枠組みの抜本的な変革が不可欠とみられる。

同一労働同一賃金は、職務に基づく賃金であり、すなわち職務給がベースとなる。一方、職能給をベースとする日本の賃金制度は、それとは大きく異なる。年功賃金にみられるように、人および能力を基準にした賃金である。同一労働でも、その人の年齢や勤続期間などが異なれば賃金が異なる。異なる労働でも、年齢や勤続期間などが同じであれば同一賃金になる。

それゆえ、「同一労働同一賃金の実現を妨げている最大の要因は、正社員の年功賃金にある」との指摘も出てくる。「正社員の働き方を改革することなくしては実現できない」という。同一労働同一賃金法が施行されれば、年功賃金との矛盾は避けられず、賃金格差についての説明責任が人事部に求められる。仕事の成果に基づく働き方が増えると、それだけ人事評価の重要性が高まり、評価内容もより透明で納得性の高いものが不可欠となる<sup>132)</sup>。

改正パート労働法 [2015] では、一般パート労働者についての「均衡処遇」について、「職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案して決定する」努力義務を課している<sup>133)</sup>。職務遂行能力に基づく処遇とは、まさに職能資格制度の考え方にほかならない。さらに、職務内容

132) 八代尚宏 [2017]『働き方改革の経済学』日本評論社。

133) 厚生労働省「パートタイム労働法が変わります―平成27年4月1日施行」[http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/dl/tp0605-1o\\_01.pdf](http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/dl/tp0605-1o_01.pdf)。

や人材活用の仕組みが正社員と同一の場合、「正社員との差別的扱いが禁止される」としている。ただし、フルタイムの有期契約労働者や派遣労働者については、「パートタイム労働法の趣旨を考慮する必要があります」との指摘にとどまっている。

### トータルな「働き方改革」の中に「同一労働同一賃金」を位置づける

同一労働同一賃金の考え方は、いま就いている仕事を前提に、同じ職務であれば同じ賃金をつけるべきだということである。そこには、人材育成や能力形成という「長期的・動態的」な視点は弱く、「短期的・静態的」な発想に基づくものといえる<sup>134)</sup>。

日本の人事・賃金制度は、これまでベースをなしてきた長期的視点中心の年功・能力主義は相対的に弱まり、職務・業績的な発想に基づく短期的視点の同一労働同一賃金を考慮する方向に変わっていくとみられる。

同一労働同一賃金の本来の意義は、性別や人種、年齢といった属性の違いで差別することなく、各個性（違いの良さ）を最大限に引き出すダイバーシティ経営にある。一方、同一労働同一賃金は、賃金決定の「公平性」を実現するものであって、必ずしも所得分配の「平等性」を保障するものではない。また、「公平性」の実現を図るには、社会的な摩擦を和らげるために、パイの拡大をめざす取り組みとセットで取り組まれる必要がある。

なお、同一労働同一賃金原則で保障される「公平性」は、「短期的・静態的」なものである。「長期的・動態的」なものにするには、働き手の内発的なモチベーションや企業へのコミットメントを高めるべく、人材育成やキャリア開発を進

める必要がある。

トータルな働き方改革の中に、同一労働同一賃金を位置づけることが、何よりも重要である。これまでのような「無限定型の正社員」の無限定な働き方ではなく、育児や介護、高齢など「制約を抱える社員」による多様な働き方をサポートするシステムが不可欠となる。

### 6.3.3 「働き方改革」が促す賃金制度と社会保障制度の改革

#### 日本型ハイブリッドモデルの創造

欧米では、職種別・産業別労働組合や専門職団体など、企業横断的に働き手の互助組織が形成されており、実践的なスキルが身につく職業教育の仕組みも整備されている。それゆえ、仕事のやり方が企業横断的に共有されている部分が多く、職種別・レベル別に賃金相場が形成されていて、転職・再就職がやりやすい環境にある。また、人員削減が必要になった場合には、労働組合が経営側と交渉し、リストラ対象者の選定や再就職支援・割増退職金などの補償について話し合う。こうした多様なセーフティネットを前提にして職務限定型で賃金の高い働き方が成立している。

日本の場合、労働組合に職務別や産業別の伝統もなく、企業をまたぐ形での労働者の互助組織を期待するのは簡単ではない。他方、継続的な品質向上やきめ細かい顧客サービスなど、メンバーシップ雇用がもたらす長期雇用が生み出す企業文化も、重要で捨てがたいものがある。

山田久 [2017] は、日本型雇用の根幹を残しつつも、欧米型雇用の要素を入れながら、時間をかけても「ハイブリッド型」をつくり上げていくべしという<sup>135)</sup>。その際には、欧米型が機

134) 山田久 [2017], 前掲書。

135) 山田久 [2017], 前掲書。



能する前提になっている社会システム環境も同時に整備していくことが不可欠である。

### 年功的な処遇制度の運用に即した処方箋

#### —EU「期間比例原則」に学ぶ

職務給や職能給といった理念をふまえた対応だけでなく、実態として年功的な処遇制度の運用に即した対応も、現実的には必要となっている。その際、参考になるのが、EUの有期労働指令が採用している「期間比例原則」である。有期労働者についても勤続期間に比例した待遇を義務づけている。

欧州の賃金制度は、基本的に職種と技能水準で決められているが、採用から一定期間は勤続期間に比例した年功的昇給が行われることも少なくない。その時期は確かに、技能水準と勤続期間にも一定の相関関係が見られる。さまざまな福利厚生についても、一定の勤続期間を求めることがみられる。

濱口〔2009〕は、年功賃金をベースに職能資格制度も年功的に運用されている日本においても、適用できるとみる。正社員について制度上最低レベルの処遇を、非正規労働者に確保しようというものである。これにより、非正規労働者の賃金水準は正社員と隔絶した低賃金ではなく、その勤続期間の短い層と同程度に位置することになる<sup>136)</sup>。

社会的格差はこれにより、ある程度縮小されるが解消されるわけではない。この問題に取り組むには、賃金と社会保障のあり方について考えていく必要がある。

### 賃金制度と社会保障制度の一体的改革

#### —企業別組合の再構築

日本の年功賃金には、生活給であるという側面と企業内再配分的な貯蓄であるという側面を

併せ持っている。それゆえ、ただちに職務給に変えるのは、短期的には不可能に近い。それが担ってきた生活保障機能を公的な仕組みへとシフトさせていくことなしに、家族を抱える中高年社員の納得を得ることは難しい。賃金制度と社会保障制度総体を基本構造から一体的に改革する必要が提起されている<sup>137)</sup>。

賃金制度改革とは、若者と中高年の間で、また正社員と非正規労働者の間で、賃金原資の再配分を行うことを意味する。それを実行していくには、関係する労働者全体をカバーする利益代表システムの確立が必要となる。

今日、その基盤となりうる社会的存在となりうるのは、企業別組合であり、それ以外には見当たらない。企業別組合をベースにして、包括的な集団労使関係システムをどう構築していくかが問われている。

### 日本型労使協議制の変遷と再構築の歴史的意義

EUでは行為規範として、労働者代表の企業経営への一定の関与権を定めている。それに対し、日本の労働組合法制には、企業経営への労働組合の関与権は一切規定されていない。

しかし、戦後の歴史的経緯からは、日本の労働組合は企業別組合となり、その出発点においては、きわめて包括的な経営参加権を勝ち取った。その、それが労使協議制に再編されていくなか、企業経営への関与こそ労働組合活動の中心的位置を占めるという状況が形成されてきた。戦後直後に頻繁に行われた争議戦術としての生産管理闘争は、ラディカルな形態での経営参加の試みであったとみることもできる。政府も、中央労働委員会への経営協議会指針（1946年7月）によって、その発展を促進しようとした。

その後、経営側が立ち直り、戦闘的な労働運

136) 濱口桂一郎〔2009〕、前掲書。

137) 濱口桂一郎〔2009〕、前掲書。

動が敗北していく中で、経営協議会システムはいったん表舞台から退く。1950年代半ばからは、生産性向上運動の枠組みの中で、労働組合運動の要をなしてきた団体交渉の抑制を図るべく、より協調的な労使協議制が拡大していく。70年代の石油ショックにおいては、正社員の雇用維持のためのメカニズムとして一定の役割を果たした。

今日、企業経営への関与を中心とする労使協議制は、現実の企業別組合活動の中心となっている。しかし、それが何ら法的担保をもたず、個別企業レベルの労使合意に委ねられている。企業経営への関与は、労使協調的労使関係が維持されている限りの事実上のものに過ぎず、法律上の権限ではない。労働組合がない場合や、あっても少数組合で協調的労使関係にない場合、企業経営への関与は事実上も法律上も存立上の基盤がない。

どのような労使関係であっても常に適用されるべき労使協議制を法律に基づく義務規定として設けることが、今日喫緊に必要な<sup>138)</sup>。

その規程は、企業別組合を正社員のみ利害代表組織から、正社員と非正規労働者を包括する公正な労働者代表組織へと再構築していく確かな力になるとみられる。

#### 6.3.4 自由時間と人生の質—ドイツに学ぶべき点は何か

##### 人間的なドイツ社会とリベラル勢力の貢献

働く側からみると、「ワーク・ライフ・バランス」を尊重するドイツのあり方が、より人間的である。ドイツで働いている日本人も、そのように感じているようで、「女性にとっては、日本よりもドイツの方が働きやすい」とのこと。

にもかかわらずドイツの労働生産性は、日本よりも高い。法律によって労働時間を制限すると同時に、仕事への高い集中度と具体的な成果を要求することによって、労働生産性を高くしている。

今日のドイツのワーク・ライフ・バランスは、リベラル勢力が約50年間にわたって行った努力の産物である。日本においても、建設的かつ強力な対抗勢力の形成と一貫した取り組みが避けて通れない課題となっている。

#### 19世紀の『資本論』と21世紀ドイツの仕事観の融合

日本的な働き方および労使関係の特徴と本質を浮かび上がらせる上で、ドイツ人の働き方とそれを支える社会経済システム、すなわち法律や労使関係、人々の価値観などを深くつかむことは、貴重な手がかりになる。

ドイツ人にとって、休暇とは人生の中で最も重要なもので、有給休暇は人生の質(クオリティ・オブ・ライフ)につながる重要な問題とされる。彼らは、他者のために行う労働の時間と、自分のために使う時間を厳密に区別する。そして、企業などが自由時間を犯すことを断固拒否し、自由時間の確保を重要視する。

ドイツ人の時間観、とくに労働時間と自由時間の捉え方は、カール・マルクス[1867]『資本論』第1巻の論理を彷彿させ、現代に引き写したような感がする。

労働時間とそれ以外の時間をしっかりと区別し、労働時間を短縮し生活時間を拡大することが新たな可能性を切り拓く。自由時間のもことで生活の享受能力を高めることは、労働能力の向上を促し生産力の向上にもつながるという良循環を生み出す。労働児童の保全を図るべく制定された工場法(とくに教育条項と保健条項)は、労働時間の規制や初等教育の義務化への道を切り拓いた。マルクスはそこに、働く人間の全面

138) 濱口桂一郎[2009]、前掲書。

発達の可能性と道筋を見出している<sup>139)</sup>。

しかし、アルフレッド・マーシャル [1890] の指摘の如く、企業内官僚組織などによる法制度の形骸化にさらされるなか、法制度の強化や見直しなどが課題となり、社会組織や地域組織と連携しての取り組みが必要となる<sup>140)</sup>。

### 6.3.5 共働き社会と働き方

#### 欧米的な働き方の長所と短所

ドイツをはじめ欧米で広く普及している職務単位の働き方は、共働きと相性がよい。労働時間の調整のしやすさ、活発な転職市場が可能にする離職と再雇用、そして配置転換と転勤がないこと。これらは働き方が職務単位で切り出されていることによって可能になっている。

それと対照的なのが、日本の基幹労働力に期待される働き方である。自分や周囲の職務内容があいまいなため、自律的な時間調整が難しい。配置転換や転勤の可能性も少なくない。そのために、共働き夫婦にとっては非常に厳しい環境となる。

一方、欧米的な職務単位の働き方にも、デメリットはある。職務が限定されるということは、職務（仕事）がなくなれば社内ではやることなくなくなるということでもある。失業率の上昇が代表的な問題である。

#### 共働き社会への創造的転換

日本の直面する大きな課題は、長期的な労働力不足、社会保障の担い手不足である。この問題を緩和するためには、出生率を上昇させる、女性の労働力参加率を上げる、元気なシニア層に長く働いてもらう、外国人労働者を受け入れ

る、といったことが必要になる。

共働き社会の条件として、これまでの男性的な働き方、つまり無限定な働き方を制限すること、外部労働市場を活性化させること、職務単位の働き方を拡充させることが必要になる。共働き社会の実現のためには、男女の賃金格差が縮小することが必要になる。男性は総合職、女性は限定総合職有期雇用、という分断は緩和されなくてはならない。

「どこでも」働くことを余儀なくされる「転勤」とは何か、転勤は果たして本当に必要なのか、があらためて問われねばなるまい。男女が将来の共同生活を思い描くためには、男女ともに転勤が少ないような働き方こそが求められる<sup>141)</sup>。

企業が「転勤」を必要とする理由として、拠点間での人材の需給調整、人材育成、マンネリ防止、などが挙げられる。しかし、時代環境が変わるなか、その意味も変わりつつある。採用の現場では転勤が敬遠され、学生が集まりにくくなっている。転勤があるとことで人を確保しにくくなれば、需給調整以前の問題となる。

人事育成をめぐるのは、「地域をまたいで人を移すことの効果が検証されていない」。マンネリ防止については、社員を同じ業務に長く配置しないことで不正の芽を摘む狙いがあるが、むしろ「企業統治の強化で対処すべき問題」との指摘もある。

本人が望まない転勤はなるべくしなくて済むようにする工夫が求められる。転勤は、海外企業で一般的なように、原則として本人の同意を前提にすることが必要である。欠員が出ると赴任者を社内公募する例もみられる。

男性的な働き方の典型である総合職が変わる

139) マルクス、K. [1867]『資本論』第1巻、向坂逸郎訳、岩波書店。

140) マーシャル、A. [1890]『経済学原理1』馬場啓之助訳、東洋経済新報社、1965年 (Principles of Economics. Volume 1)。

141) 水野裕司「望まぬ転勤 減らす工夫」日経 2017.8.17。

ことこそが重要なのである。

### 6.3.6 柔軟な働き方を促し育む価値観・

#### システムづくり

#### 日本社会に求められる労働時間の短縮と 規制強化

ブラック企業や過労死、過労自殺の放置は、G7に参加する法治国家としては恥ずかしい限りである。労働基準局の権限を強化し、労働時間に関する規制や労働基準監督局による抜き打ち検査を強化して、ブラック企業などに対する摘発を厳しくすることが喫緊の課題である。最低限の有給休暇の日数を大幅に増やすことも、求められている。

労働時間の短縮は、労働生産性の向上だけでなく、社員のメンタルヘルスの向上にも役立つであろう。

優秀な人材をめぐる各国間の競争も課題となるなか、日本の労働条件を改善することは、外国から優秀な人材を引き寄せるためにもきわめて重要である。

日本の労働条件を改善するための第一歩は、企業で働くすべての社員に無期限の雇用契約を与え、書面化を義務づけることである。外国から優秀な人材を引き寄せるためにも、労働条件が明記されている雇用契約書を準備することは不可欠である。

#### 働き方と価値観の変革

労働時間を短くするだけでは、労働生産性は高まらない。仕事への集中度を高め、成果主義を重視することも重要である。

「残業が多い社員は、会社への忠誠心がある」という見方は今も根強い<sup>142)</sup>が、それを払しょく

できるかが問われている。「長時間残業して成果を上げた社員」よりも、「残業をせずに成果を上げた社員」への評価を高くする必要がある。

働く者にとって、本当に必要なのは平日のゆとりである。平日にゆとりがないと、休日の過ごし方も疲労回復や画一的なレジャーに流されがちになる。平日のゆとりのためには、働き方の質的な改革も必要になる。

仕事の効率性を高める創意工夫も、より重要になる。創意的な働き方の工夫ができるような、職場の雰囲気や環境の改善も求められている。

残業規制などによって長時間労働を大幅に減らしていくことは、働き方改革の第一歩である。さらに、多様な人材が活躍できる職場をつくり、安易な残業依存体質をなくして時間当たり生産性を高めていくことが、本来の働き方改革といえる。

働き方改革と表裏の関係にあるのが、「休み方改革」である。定時に帰って、自分の好きなことをしたり、家族と過ごしたりしてこそ、平日のゆとりといえる。やりたいことがあってこそ、早く帰ろうとする。仕事以外の生活がどれだけ充実しているかが、カギを握る<sup>143)</sup>。

豊かさとは何か、豊かな人生と何かが、より広く深く問われているといえよう。仕事と人生に関する発想を問い直し、これまでの考え方、ライフスタイルを見直すことが、働き方を変えていく真の第一歩となる。

#### 無限定な働き方から柔軟な働き方へ

日本の正社員に課せられた無限定な働き方に

---

の原因」(3つまで)として、「職場に長時間労働を評価する風潮がある」が33%に上り、「仕事の量が多すぎる」46%、「仕事を変わってくれる人がいない」35%に次いで多く見られた(読売新聞2017.4.25)。

---

142) 読売新聞の調査(2017年3-4月、有効回答1884、回答率61%)によると、「長時間労働

143) 佐藤博樹「仕事以外に打ち込もう」日経2017.8.15。

メスを入れ、歯止めをかけることが何よりも重要である。それがもつ意味は何かを見極めなくてはなるまい。

新人まで含む平の正社員にまで広く課せられている3つの無限定性（労働内容、勤務地、勤務時間）は、それを支える伴侶などがいないと家族が成り立たないものである。労働基準法の本来の趣旨にも反し、少子化を促すものといえる。男女雇用機会均等法は、女性をも男性正社員の働き方の中に組み入れようとする側面があり、それがもつ非人間性に目を向ける必要がある。

今日のような日本社会の危機的状況に至っても、職能資格制度に基づく無限定な働き方に固執するところに、日本の大企業と政府の歴史に背を向けた硬直性がある。

ドイツとの比較は、日本の迷走と硬直性を浮き彫りにしている。これまで日本社会を縛ってきたのは、労働者のリジディティと企業への忠誠に基づく大企業のフレキシビリティであった。

それ行き詰まりを迎える中、働く側のフレキシビリティをベースに高い労働生産性を促す本来の日本的なフレキシビリティをどうつくりだすかが問われている。

## 6.4 無限感から有限観へのパラダイム転換

### —日本的な働き方変革への視座

#### 6.4.1 働き方にみる無限観から有限観への

##### 世界的流れ

地球的自然と資源をめぐる人間社会の見方は、この半世紀に無限観から有限観へと大きくシフトしてきた。環境保全や省資源・省エネへの世界的な流れを後押しするインパクトにもなっている。しかし、経済学の理論的枠組みは旧来から脱出できていないし、社会経済システムも新しいパラダイムに適うものにはなっていない。

「働き方」先進諸国では、人間労働をめぐっ

て無限観から有限観へのシフトが起こっているとみられる。労働時間をめぐる短縮・規制強化や働き方改革の流れは、それを示すものといえる。

#### 6.4.2 無限観（無限定労働）に囚われる

##### 日本的な働き方と改革の限界

##### 労働生産性向上を阻む日本的な無限定労働システム

しかし、日本的な働き方は、今もなお無限観が支配的といわねばなるまい。

日本的な働き方のコアをなす3つの無限定性（労働時間、内容、勤務地）は、企業の無限の要求に応え、企業へ無限の献身を求めるものである。人間労働は無限であり、企業はそれを自由自在に（いわば無限に）活用することができるという思想にはかならない。

無限の労働に依拠する限り、労働の節約に本気で取り組む必要も切実にならない。サービス残業や長時間労働の横行は、日本の労働生産性が高まらない要因の1つになってきた。

新卒一括採用・長期雇用の下、同じような人が会社や周囲に忖度しながら働くのが常態の日本企業にあっては、発想が似通った同質の人材が集まりやすく、異なる知と知との組み合わせが起こりにくい。欧米へのキャッチアップをめざした20世紀には通用したが、イノベーションが求められる時代には、不向きな仕組みといえる。

女性の就業率が高まり非正規労働者が4割近くに上るなか、男性・女性および正規・非正規間の格差、さらには長時間労働の常態化や過労死問題などへの社会的な批判が厳しさを増し、労働力不足も深刻な様相を呈している。

そうした状況と深く関わるのが、日本的な働き方や諸制度である。世界的な流れへの立ち遅れや逆行もみられる中、日本資本主義の成長戦略にとってもネックになっている。少子高齢化の進行は、女性や高齢者、外国人など従来の非



正規労働により広く深く依拠せざるを得ない状況を生み出している。

#### 「働き方改革」が促す無限定労働の拡大と深刻化

「働き方改革」は、政府および財界が、そのことを強く意識し打ち出したものと位置づけられる。しかし、賃金制度や社会保障制度など働き方システムの根幹部分には手を付けず、部分的な改革と企業のフレキシビリティを高める施策をセットにして、ネックの打開を図ろうとしている。

「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」は、「同一労働同一賃金」を軸に正規・非正規間の格差を是正し、非正規労働者の意欲と生産性を高めようというものである。しかし、格差の改善は同一職務の枠内にとどまり、異なる職務間での処遇や長期の公平性には及ばないなど限られている。「長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等」では、長時間労働の規制を打ち出すも、上限規制はしり抜けの側面を残す。それゆえ、無限定労働のもと高度プロフェッショナル制度など裁量労働制の導入によって、長時間労働さらには過重労働を水面下でより深刻化させることが危惧される。

労働時間の規制を強化し、無限定な働き方を抑制することが、あるべき改革の出発点となるであろう。日本を代表する企業に起きた相次ぐ品質不正は、日本的な働き方および能力主義管理とも深く関わっているとみられる。品質管理の現場任せ、無理な要求の押しつけは、能力主義管理をベースとする職能資格制度に起因する無限定労働と過重責任の延長線上に位置し、その根幹が変わっていないことを示すものといえる。

日本企業のフレキシビリティは、平まで含む幅広い無限定社員の無限定労働に依拠したものであった。それを如何に限定し、働く側のフレキシビリティを確保できるかが、かつなく深く問われている。

しかし、政府・大企業はそれとは逆行する方向、すなわち無限定労働をいかに広げるかという戦略を加速させようとしている。それは、抜け穴だらけの法制度を抜本的に改善することなく、矢継ぎ早に打ち出される種々の「改革」動向からも読み取れる。ホワイトカラー・エグゼンプションの導入や、女性を無限定労働により広く取り込む男女機会均等法の見直し、非正規労働に無限定労働を広げていく企業「改革」等々。

それらは、働く側の権利とフレキシビリティを広げることにはつながらないとみられる。正社員カップルの生きづらさ、子育て・仕事の両立難さらに結婚そのものの難しさなどが解消されない。むしろ、深刻化する可能性も少なくなかろう。

#### 6.4.3 人間労働の有限観と労働時間規制が促す歴史的ダイナミズム

##### 古典が示す労働時間規制の社会的ダイナミズム

地球の環境容量・資源の有限観は、資源の節約・再生利用を促してきたが、人間労働においても然りである。労働時間規制が切り拓く、人間労働は有限なもので無限に収奪できないという有限観は、労働の質と生産性のアップを促す社会的・技術的なインパクトになるとみられる。

19世紀半ばにイギリスで広がった労働時間規制の社会的ダイナミズムは、マルクス [1867]『資本論』で臨場感あふれるタッチで描かれている。

罰則規定を伴う実効性ある工場法（1833年）は、「徒刑場」と評された大工場の労働環境を大きく変えていく。会社の管理下にある労働時間と自らの生活時間を明確に区別する意識が生まれる。**図表9**（「(古典にみる)労働時間規制が促す人間発達・生産力発展」）にみるように、最初は児童にのみ適用された労働時間の規制が広がるなか、生活時間の拡大によって新たな可能性を切り拓かれ、やがて良循環を生み出していく。

生活時間の質を高め、自由時間が拡大される。そうしたなかでもたらされる、労働者の享受能力の高まりは、労働能力の向上につながっていく。それは、生産力の向上をもたらし、「工場主」（いわゆる経営者）もその恩恵を享受するに至る。**労働時間規制が生み出す自由時間・享受能力・生産力発展の良循環**

マルクスは『経済学批判要項』のなかで、「自由時間」を、「余暇時間であるとともにより高度な活動にとっての時間」、「個人の完全な発展のための時間」と捉えている。自由時間は、人生の価値を享受する条件とみる。さらに、自由時間と深くかかわる「享受能力」については、享受の第一の手段であって、「個人の素質の発展、生産力」である、という。享受能力とその手段の発展は、生産能力の発展に深く関わるとみなしている<sup>144)</sup>。

1833年の工場法には、保健衛生条項と教育条項も含まれていた。それらは、**図表10**（「工場法の衛生保健&教育条項が促す人間発達・労働発展」）にみるように、働く環境の改善と人間発達、労働生産性改善の良循環を生み出し、さらには人間の全面発達への可能性を切り拓くのである<sup>145)</sup>。

#### 工場法の教育・保健条項が切り拓く人間発達の 新地平

とくに教育条項の画期的な意義について、『資本論』は次のように洞察している。「工場法の教育条項は…筋肉労働を教育及び体育と結びつけることの、可能性を初めて実証した。…それは単に社会的生産を増大するための一方法であ

るだけでなく、全面的に発達した人間を生み出す唯一の方法でもある。」

また法制度としての工場法（とくに教育条項と保健条項）について、マルクスは「地味なマグナカルタ」と評し、その歴史的意義に光をあてている<sup>146)</sup>。

それから150年を経た今も、その本質とダイナミズムは息づいている。

#### 労働のフレキシビリティが生み出すイノベーション

ドイツなどにみる「働き方」改革の動きは、労働時間の規制強化と実質的短縮、働く側の労働条件とフレキシビリティを高めることが、労働生産性の向上やイノベーションなどの良循環につながることを物語っている。

ダイナミックなイノベーションを起こすには、これまでとは異なる、むしろ正反対の取り組みも必要になってくる<sup>147)</sup>。企業内に多様な人材を取り込む、社員が企業外にも活躍の場を求めそこで得たものを社内に取り込む、など。これまで男性中心だった企業に、女性や外国人が入れば、新たな視点・経験・価値観が得られ、新しい知と知の組み合わせも期待できる。副業の解禁や週休3日制なども、「ダイバーシティ経営」の一環として捉えることもできよう。

日本が学ぶべきは何か。無限定な働き方を抑制し、働く者のフレキシビリティとそれを支える法制度の拡充、それを活かす価値観の醸成を促していくことである。さらに、労働生産性の向上を促す創意工夫としかけを編み出し、適切に組み合わせて、日本独自のワーク・ライフ・バランスを創造していくことである。

144) K. マルクス [1957-8]『経済学批判要綱』

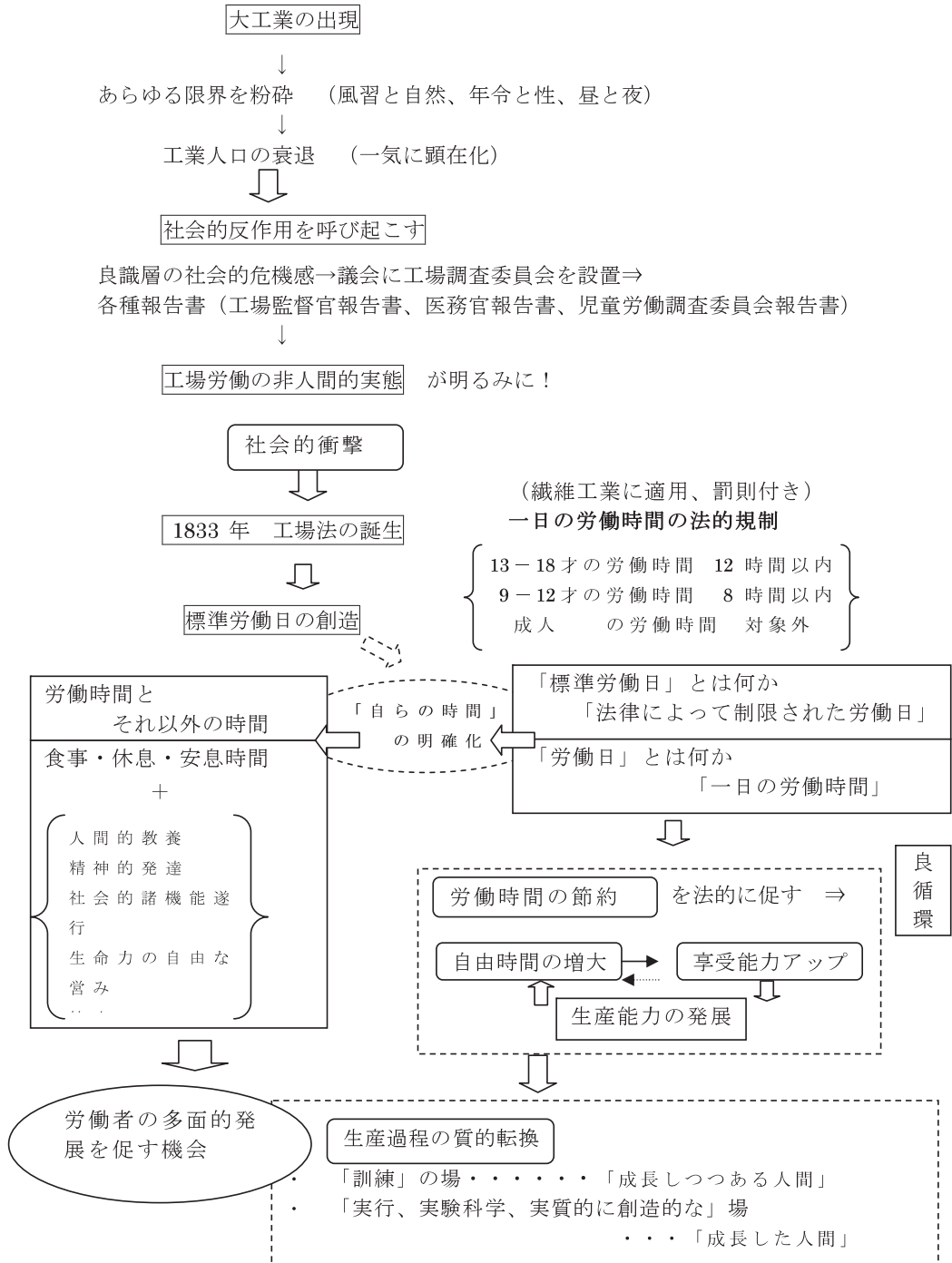
高木幸二郎監訳、大月書店。

145) 十名直喜 [2012.7]『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平』法律文化社、第9章。

146) マルクス, K. [1867]『資本論』第1巻, 前掲書。

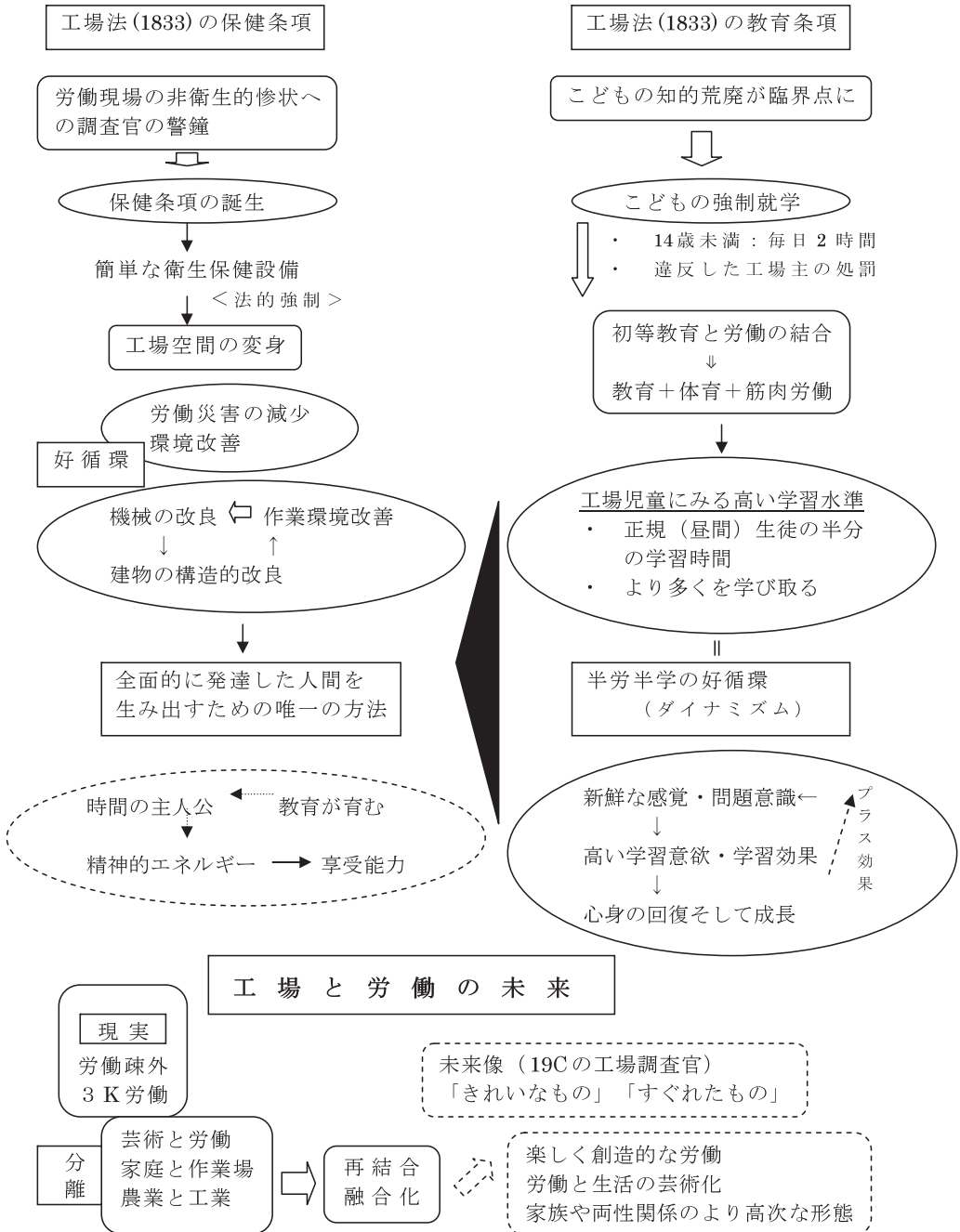
147) 入山章栄「働き方改革 知の探索を加速」読売2017.8.11

図表9 (古典にみる) 労働時間規制が促す人間発達・生産力発展のダイナミズム



注：筆者作成

図表10 工場法の衛生保健&教育条項が促す人間発達・労働発展



注：筆者作成

## 終章 日本の品質経営とワーク・ライフ・バランスの創造に向けて

### 終1 品質重視の日本的経営と労使協調的労使関係

戦後の復興・発展期において、品質重視は日本の製造業の共通理念となり、精神的支柱となつて、高い品質と技術、ものづくりへの誇りを生み出してきた。メイド・イン・ジャパンへの評価と信頼を高め、日本の経営のシンボルとみなされるに至っている。

日本企業の品質管理は、(シューハートの品質管理論をふまえた)デミングの組織論に学び、日本独自の小集団活動と結びつけたQCサークル活動として、日本のTQC(全社品質管理)として推進された。

デミングの組織論すなわち品質管理論は、個々人さらにはセクションの職務枠を超えた協働を求め促すものである。それは、戦後復興期から高度成長期にかけて、日本の大企業が志向した労使協調的な労使関係とも共鳴する側面を有していた。さらに、「自主」の名目で「全員参加」を前提とするQC活動は、最新の生産システム導入とセットにして展開され、労使協調的な労使関係の水先案内人、さらには推進役としての機能を果たしたとみられる。

その典型的なモデルとみられるのが、日本鉄鋼業である。1950-60年代に「ストなし一発回答」など日本鉄鋼業に定着した労使協調的な労使関係は、70～80年代には他産業に移出され日本的な労使関係となっていく。

そうした歴史的・社会的文脈の中で打ち出されたのが、能力主義管理である。それに基づく職能資格制度が、1970年代半ば以降に広がり定着していく。職務内容、勤務地、労働時間を企業に委ねる無限定労働が求められ、それを

担ったのが男性正社員であり、それを支えることを余儀なくされたのが家族とくに女性である。賃金形態もそれに基づき、男性を一家の稼ぎ頭とし女性を補助役とするものである。

職能資格制度は、職務ではなく人あるいはその潜在能力の評価に重きを置く。しかし、「能力」評価の客観化や納得性は、「職務」評価よりはるかに難しい。非公開性が主流となるなか、企業による労働者の個別掌握が深まる。職務内容の無限定性は、チーム単位での仕事において個人の責任範囲を曖昧化させ、長時間労働を常態化させて、女性が排除される要因にもなった。

労働組合の形式化・形骸化の進行とともに、経営主導の労使関係が日本社会に浸透する。そして、企業の価値観が支配的な日本型企業社会へと変容するのである。

### 終2 品質経営の変調、そして品質不正の続出

日本的な品質管理と能力主義管理は、理念的にも共鳴し相互に支え合いながら、日本的な働き方のみならず労使関係の浸透・拡大に大きな影響を及ぼした。種々の問題を内在しながらも、経済成長期には日本製品の品質と信頼を確かなものにし企業の国際競争力を高める推進力となった。

日本企業の品質経営に変化がみられたのは、80～90年代においてである。生産現場における小集団活動から熱気が薄れていく。その背景には、次のような事情があるとみられる。

1つは、円高とグローバル化に伴い国内工場の減量合理化が極限的に進められ、小集団活動を展開する余力が大きく減殺されたことである。

2つは、中国をはじめ後発国の品質が高まり、さらに米国などで品質への取り組みが活発化して、日本企業の品質優位性が低下し、品質重視経営へのインセンティブが低下したことであ



る。さらに、品質管理はマスター済みで日本が先進的といった慢心も重なり、品質への軽視が日本企業に広がったことである。

そうしたなか、20余年を経て一斉に噴き出してきたのが、日本企業の品質不祥事である。日本を代表する企業に起きた相次ぐ品質不正は、日本ものづくりの原点が見失われ、現場力の低下や経営機能の硬直化など、組織的な劣化が進行していることへの警鐘と受けとめねばなるまい。

品質不正は、日本的な品質管理および能力主義管理とも深く関わっているとみられる。品質管理の現場任せ、無理な要求の押しつけは、能力主義管理をベースとする職能資格制度に起因する無限定労働と過重責任の延長線上に位置するといえよう。

以上にみる、品質と労働の関わりをめぐる歴史的な変遷と課題を概括的に示したのが、**図表8**（「日本的な品質管理と働き方システムの変遷と課題—高品質と不祥事のメカニズム」）である。

### 終3 労働時間規制、無限定な働き方の抑制が切り拓くダイナミズム

日本企業のフレキシビリティは、平まで含む幅広い無限定社員の無限定労働に依拠したものであった。それを如何に限定し、働く側のフレキシビリティを確保できるかが、かつなく深く問われている。しかし、政府・大企業はそれとは逆行する方向、すなわち無限定労働をいかに広げるかという戦略を加速させようとしている。

それらは、働く側の権利とフレキシビリティを広げることにはつながらないとみられる。正社員カップルの生きづらさ、子育て・仕事の両立難さらに結婚そのものの難しさなどが解消されない。むしろ、深刻化する可能性も少なくなかろう。

労働時間の規制を強化し、無限定な働き方を抑制することが、あるべき改革の出発点とな

る。人間労働は有限なもので無限に収奪できないという有限観は、労働の質と生産性のアップを促す社会的・技術的なインパクトになるとみられる。労働時間規制が切り拓く自由時間の拡大→享受能力アップ→生産力発展の良循環は、**図表9、10**にみるように150年前にも理論的・政策的に検証されたものである。

古典が示す19世紀半ばにイギリスで広がった労働時間規制の社会的ダイナミズム、それを現代によみがえらせているドイツや北欧などの先駆的事例に謙虚に学ぶことが求められている。

### 終4 求められる内部チェック機能と相談窓口、自由闊達な雰囲気

不正を告発できる組織を内部に設置する企業も、近年みられる。もっと身近な相談ができる窓口や寄り辺、人事評価や労働条件への異議申し立てや駆け込み寺的なシステムは、本来、労働組合が有すべきものである。それがほとんど機能していないところに、企業別組合の現状が抱える深刻な課題があるとみられる。

労働者が安心して発言できる民主的な雰囲気や場づくりが必要である。それは、労働者の人権、労働権を守るだけでなく、彼らの創意工夫や働きがいを引き出す上で重要かつ不可欠になっている。

ドイツは、「インダストリー 4.0」を掲げ、工場のITを軸に製造業を飛躍的に変え論と動き出している。「現場の力」に頼るだけでなく、経営トップが変革の道筋を示して率先垂範するとともに、そのなかで「現場の力」の再生を図っていこうとしている。

「インダストリー 4.0」については、製造業の優位を誇るドイツが、新たなグローバルスタンダードをいち早くつくり出して、「優位性を永続化させようとする21世紀最大の競争戦

略」,「労働運動の反抗に対する財界側の切り札」戦略との指摘も見られる<sup>148)</sup>。

## 終5 創造性と働きがいを生み出す職場と社会システムづくり

品質重視の経営に立ち戻り、品質管理を全社的に進める体制づくりや専門家の育成、品質の測定やデータ収集、解析の自動化などを進めていくことが求められる。

科学や技術の進歩、社会や時代の変化をふまえた、品質基準の見直しも求められている。大学や研究機関も含めオールジャパンで取り組む必要がある。

品質管理活動の理念についても、価値観の変化などをふまえ見直す必要があるとみられる。個性や創造性、民主など、「自主」や「全員参加」をつなぐ、あるいは代位するコンセプトが求められている。

能力主義管理の理念や職能資格制度のあり方についても、見直しが求められている。「能力」および「潜在能力」とは何か。人や潜在能力をどう評価するのか。その客観化と結果のフィードバック、本人の納得をどう保証するのが根底から問われている。経営の恣意性に委ね、無限定な働き方に安住する現行のあり方は、そもそも能力主義管理の理念に反するものといわねばなるまい。

能力主義管理の理念や職能資格制度のあり方は、働く側の権利とフレキシビリティを広げることと結びついてこそ、その本来的機能を発揮するのではなからうか。

労使関係のあり方、とくに労働組合のあり方と企業との関係も、根底から問われている。労働

組合の人事まで実質的に関与する会社製組合の闊歩は、憲法で保障された労働組合のあり方から大きく逸脱するものといわねばなるまい。

「働く」をはさんで、強い立場（経営側）と弱い立場（個々の労働者）が対をなすアンバランスな構図は、労働者（および家族）のリジディティの上に企業のフレキシビリティを高めてきた。その矛盾は今や、企業不祥事や生産性の低迷、少子高齢化問題など、企業や社会のリジディティへと広がっている。

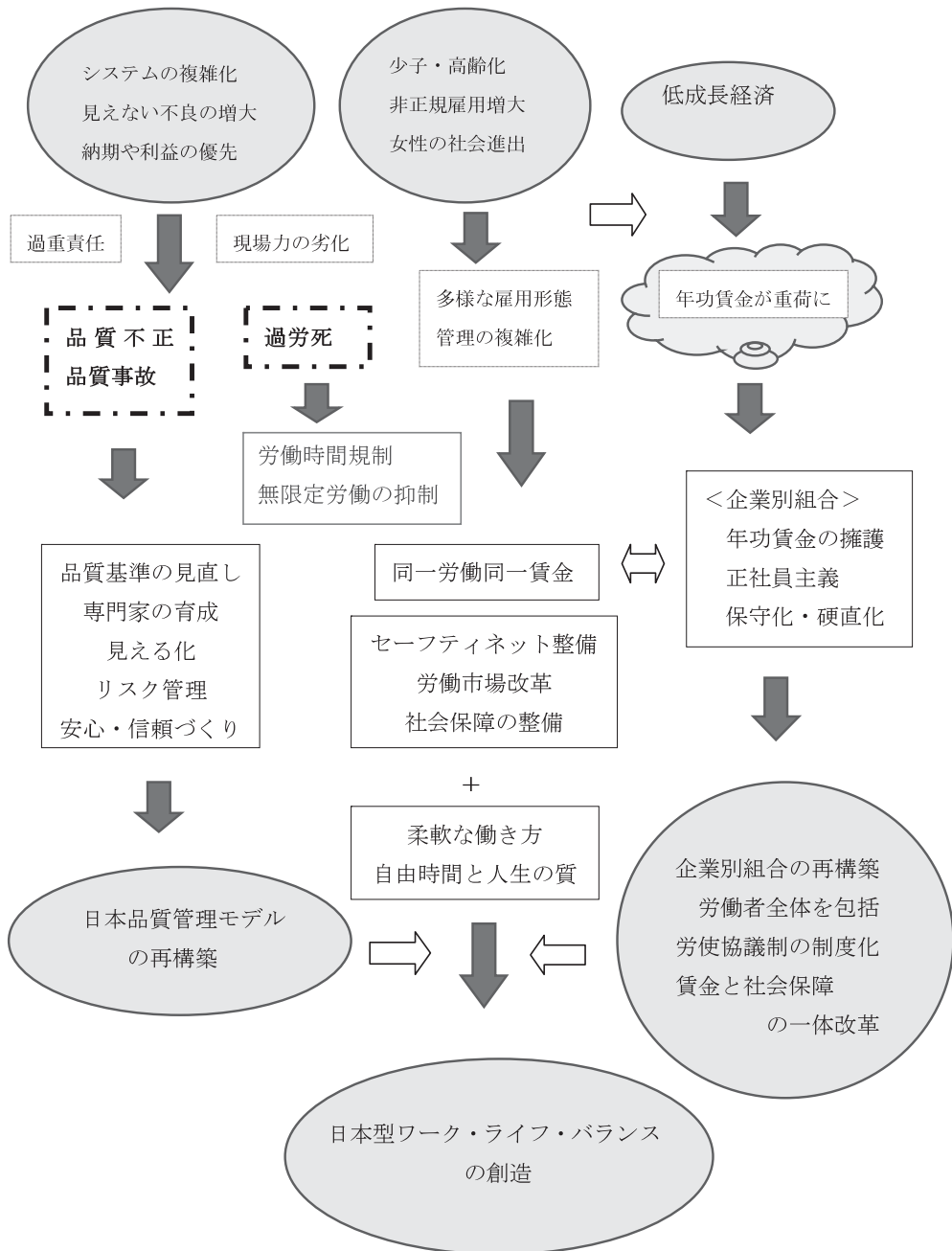
ドイツの勤労者は、さまざまな法律や社会保障制度など多面的なシステムによって守られている。経営からの独立性が日本よりも強い労働組合、雇用契約書の企業への義務づけ、労働者の「駆け込み寺」的な労働裁判所や事業所評議会等々。まさに、働く側のフレキシビリティの上に、高い労働生産性や社会福祉を実現しているのである。日本にとっても、学ぶべき点が少なくないとみられる。

日本の企業別組合が果たすべき役割は何か。企業別組合には今日、かつてなく大きな役割が託されており、それにどう応えるかが問われている。政府の「働き方改革」では、「同一労働同一賃金」と社会的格差の是正が提起されている。それを実現していこうとすると、日本の賃金制度、さらにそれと一体化した社会保障制度の改革が不可欠なる。その課題を担う受け皿あるいは社会的存在として期待されるのが、企業別組合である。ただし企業別組合を、正社員のみ利害代表組織から、関係する労働者全体をカバーする代表組織へと再構築していくことが不可欠である。

以上にみる品質管理と働き方システムのあり方をデッサンしたのが、図表11（「新たな品質管理と働き方システムの創造—品質と労働の不祥事を超えて」）である。

148) 朝日吉太郎 [2017] 「ドイツの労働生産性と労使関係」『労務理論学会誌』第26号。

図表11 新たな品質管理と働き方システムの創造  
—品質と労働の不祥事を超えて—



注：筆者作成

経営側の創造的戦略と働く側のフレキシビリティをベースに、高い労働生産性と創意工夫を促す日本的なフレキシビリティをどうつくり出すか。いわば、日本的な品質経営とワーク・ライフ・バランスの創造が深く問われ、切実に求められている。

## 図表一覧

- 図表1 近年における神戸製鋼所の企業不祥事
- 図表2 神戸製鋼所の検査データ改ざん問題の経緯
- 図表3 2017年以降に発覚した製造業大手の検査不正
- 図表4 シューハートの考え方（直線と円環の品質管理プロセス）
- 図表5 デミング・システム
- 図表6 日本的TQCの特徴と変遷—生成・発展・衰退・不祥事のプロセス
- 図表7 日本的経営・品質管理・能力主義管理の三位一体的関係—高成長との良循環システム
- 図表8 日本的な品質管理と働き方システムの変遷と課題—高品質から不祥事へのメカニズム
- 図表9 （古典にみる）労働時間規制が促す人間発達・生産力発展のダイナミズム
- 図表10 工場法の衛生保健と教育条項が促す人間発達・労働発展
- 図表11 新たな品質管理と働き方システムの創造—品質と労働の不祥事を超えて

## 参考文献一覧

- 朝日吉太郎[2017]「ドイツの労働生産性と労使関係」『労務理論学会誌』第26号。
- アベグレン, J. C.[1958]『日本の経営』占部都美監訳, ダイヤモンド社 (J. C. Abegglen, Japanese Factory, Free Press, 1958)。
- アベグレン, J. C. 他 [1985]『カイシャ』植山周一郎訳, 講談社 (J. C. Abegglen & G. Stalk, Kaisya, The Japanese Corporation, Basic

Books, 1958)。

- 安保哲夫編 [1994]『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。
- 安室憲一[1997]『現場イズムの海外経営』白桃書房。
- 飯田史彦 [1998]『日本の経営の論点—名著から探る成功原則』PHP研究所。
- 飯塚悦功 [2009]『現代品質管理総論』浅倉書房。
- 生井久美子 [2017]『ルポ 希望の人びと』朝日新聞出版。
- 井沢良智 [1996]『日本企業グローバル化の構図』学文社。
- 石川肇[1964]『新編品質管理入門(A編)』日科技連。
- 石川肇 [1984]『TQC とは何か—日本の品質管理 (増補版)』日科技連。
- 石川肇 [1989]『品質管理入門 第3版』日科技連。
- 石田英夫 [1984]『国際経営の人間問題』慶應通信。
- 伊丹敬之 [1987]『人本主義企業—変わる経営 変わらぬ原理』筑摩書房。
- 市村真一編 [1988]『アジアに根付く日本の経営』東洋経済新報社。
- 岩田龍子 [1978]『現代日本の経営風土』日本経済新聞社。
- 植村省三 [1982]『組織の理論と日本の経営』文真堂。
- 植村省三 [1993]『日本の経営組織』文真堂。
- 海老原嗣生・荻野進介 [2011]『名著で読み解く 日本人はどのように仕事をしてきたのか』中央公論社。
- オーウチ W. [1981]『セオリー Z—日本に学び、日本を超える』徳山二郎訳, CBS ソニー出版 (William Ouchi, Theory Z; How American Business Can Meet the Japanese Challenge, 1981)。
- 大西淳也・福元渉 [2016.5]「PDCAについての論点の整理」PRI Discussion Paper Series, No. 16 A-09。
- 尾西正美 [1997]『日本型人事政策のダイナミズム』学文社。
- 織畑基一 [1993]『「日本の経営」進化論』プレジデント社。
- 加護野忠男[1997]『日本型経営の復権』PHP研究所。
- 鐘 亜軍 [2006.1.20]「品質管理の歴史的展開—日

- 本版TQMを中心に」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』7
- ガボール [1994]『デミングで甦ったアメリカ企業』鈴木主悦訳、草思社。
- 河岸宏和 [2008]『図解入門ビジネス 最新食品工場の衛生と危機管理がよ〜くわかる本』秀和システム。
- 木暮正夫 [1998]『日本のTQC—その再吟味と新展開』日科技連。
- 楠田丘 [1974]『職能資格制度』経営書院。
- 熊沢誠 [1989]『日本的経営の明暗』筑摩書房。
- 熊谷徹 [2011]『あっぱれ技術大国ドイツ』新潮社。
- 熊谷徹 [2015]『日本とドイツ ふたつの「戦後」』集英社。
- 熊谷徹 [2015]『ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか』青春出版社他。
- 熊谷徹 [2016]「働き方改革、ドイツに学ぶべき点はここだ」YOMIURI ONLINE 2016.10.11。
- 経済協力開発機構編 [1972]『OECD対日労働報告書』労働省訳、日本労働協会。
- 黒井千次 [2006]『老いるということ』講談社現代新書。
- ジュラン, J. M. [1956.12]『ジュラン博士品質管理講義 品質管理成功法』日科技連。
- 杉村芳美 [1997]『「良い仕事」の思想—新しい仕事倫理のために』中公新書。
- ダートウズ, M. L. 他 [1990]『Made in America—アメリカ再生のための米日欧産業比較』依田直也訳、草思社 (M. L. Dertouzos, Made in America, Massachusetts Institute of Technology Press, 1989)。
- 高橋鉄雄 [1978]『八幡・闘いの火は消えず』柘植書房。
- 武田修三郎 [2002]『デミングの組織論—「関係知」時代の幕開け』東洋経済新報社。
- 武田晴人 [2008]『仕事と日本人』ちくま新書。
- 田中博秀 [1988]『日本的経営の労務管理』同文館。
- 筒井淳也 [2015]『仕事と家族—日本はなぜ働きづらく、産みにくいのか—』中公新書。
- 徳永重良・野村正實・平本厚 [1991]『日本企業・世界戦略と実践—電子産業のグローバル化と日本的経営』同文館。
- デミング, W. E [1950]「経営者にあたう」『品質管理』1 (7) 日科技連。
- 十名直喜 [1993.4]『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』法律文化社。
- 十名直喜 [1996.4]『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座—』同文館。
- 十名直喜 [1996.9]『鉄鋼生産システム—資源、技術、技能の日本型諸相—』同文館。
- 十名直喜 [2008.4]『現代産業に生きる技—「型」と創造のダイナミズム—』勁草書房。
- 十名直喜 [2012.7]『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平』法律文化社。
- 十名直喜編 [2015.3]『地域創生の産業システム—もの・ひと・まちづくりの技と文化』水曜社。
- 十名直喜 [2016.1]「「働・学・研」融合型の持続可能な産業・地域づくり」『名古屋学院大学論集 (社会科学篇)』Vol. 52 No. 3。
- 十名直喜 [2017.9]「日本的な働き方と変革への視座—働くことの意味とあり方を問い直す」『Discussion Paper No. 122』名古屋学院大学総合研究所。
- 十名直喜 [2017.11]『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域—』水曜社。
- 長沢孝司 [1986]「3-1 会社・インフォーマル組織による組合介入」大木一訓・愛知労働問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』149
- 長島聡 [2017]『AI現場力—「和イノベーション」で圧倒的に強くなる』日本経済新聞社。
- 日科技連「QCサークル活動 (小集団活動)」<https://www.juse.or.jp/business/qc/> (2018年2月11日閲覧)。
- 日本経営者団体連盟編 [1969]『能力主義管理』日本経営者団体連盟。
- 野中郁次郎・竹内弘高 [1996]『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 間 宏 [1963]『日本的経営の系譜』日本能率協会。
- 働き方改革実現会議 [2017.3.28]「働き方改革実行計画」[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun\\_h290328.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf)
- 濱口桂一郎 [2009]『新しい労働社会—雇用システムの再構築』岩波書店。
- 藤本隆宏 [2001]『生産マネジメント入門1—生産シ



ステム編』日本経済新聞社。

ホイル, D. [2008]『品質マネジメントの核心』住本守監訳・角田陽子訳, 日本規格協会 (David Hoyle, Quality Management Essentials, Published by Elsevier Limited, 2007)。

マーシャル, A. [1890]『経済学原理1』馬場啓之助訳, 東洋経済新報社, 1965年 (Principles of Economics. Volume 1)。

マルクス, K. [1867]『資本論』第1巻, 向坂逸郎訳, 岩波書店。

八代尚宏 [2017]『働き方改革の経済学』日本評論社。

山懸宏寿 [2018.6]「ジョブレス・ウェイジレス・リカバリーと「働き方改革」—賃金・労働時間管理の視点から」第28回労務理論学会全国大会報告資料。

山崎憲 [2014]『「働くこと」を問い直す』岩波新書。

山田暉 [1996]『戦後日本の企業組織』税務経理協会。

山田久 [2017]『同一労働同一賃金の衝撃—「働き方改革」のカギを握る新ルール』日本経済新聞社。

## 品質不祥事に関するマスコミ記事

菊沢研宗「企業風土、忖度が不正生む」読売新聞, 2017年11月28日付。

佐藤順一「時代遅れの「基準」見直せ」読売新聞, 2017年11月28日付。

辻耕次「企業風土に根づく負の伝統・神戸製鋼」『フォーサイト・新潮社ニュースマガジン』2017.11.16 ([https://www.jiji.com/jc/v4?id=for\\_esight\\_00218\\_201711010001](https://www.jiji.com/jc/v4?id=for_esight_00218_201711010001))。

長田洋「品質管理, 全社的な体制で」日本経済新聞, 2017年11月29日付。

日本経済新聞 2017.10.15, 10.26, 11.5, 11.21, 11.29。

読売新聞 2017.10.21, 11.19, 11.25, 11.28, 11.29, 12.7, 12.13, 12.26, 12.29。

読売新聞 (社説) 2017.10.21, 11.29。

「相次ぐ品質不正受けシンボ」日本経済新聞 2018.2.22付。

「神鋼不信の払しょく困難」読売新聞 2018.3.7。

「スバル「現場の組織的行為」」読売新聞 2018.4.26。

「現場任せ 検査不正生む」読売新聞 2018.4.30。

「トップ辞任で幕引きではない」読売新聞社説 2018.3.8。

「神鋼 生産至上主義の呪縛」日本経済新聞 2018.3.7。

「スバル「現場の組織的行為」」読売新聞 2018.4.26。

「現場任せ 検査不正生む」読売新聞 2018.4.30。

「神鋼改ざん 悪質性焦点 一家宅捜索 長年放置の責任重く」日本経済新聞, 2018年6月6日付。

「不正40年 実態解明へ—神鋼捜索」読売新聞 2018年6月5日付。

「三菱マテ 統治不全あらわ」日本経済新聞, 2018年6月12日付。

「三菱マテ 信頼回復遠く」読売新聞, 2018年6月12日付。

神戸製鋼所 [2017.11.10]「原因究明と再発防止に関する報告書」(<http://www.kobelco.co.jp/releases/files/20171110report.pdf>). 2018年2月11日閲覧。

産経ニュース [2017.11.14]「神鋼の品質不正, 統治不全で信頼を失った」(<http://www.sankei.com/column/news/171114/clm1711140002-n1.html>). 2018年2月11日閲覧。

週刊ダイヤモンド編集部 [2017.11.20]「神戸製鋼, 名ばかりの「報告書」で囁かれるトップ辞任と再編機運」(<http://diamond.jp/articles/-/150114>). 2018年2月11日閲覧。

中村稔 [2017.11.11]「神戸製鋼の「調査報告書」では何も解決しない」『東洋経済オンライン』(<http://toyokeizai.net/articles/-/197101>). 2018年2月11日閲覧。

「川崎重工業 不祥事」『ウィキペディア (2018.3.3 UTC版)』(<https://ja.wikipedia.org/wiki/川崎重工業>)。

「「不祥事が起きにくい企業」トップは帝人・川崎重工」『週刊東洋経済 四季報オンライン』2010年6月28日 (<http://toyokeizai.net/articles/-/4579?page=2,>)。

大野和幸 [2008.6.3]「QCに残業代 トヨタの転換で揺らぐ労使蜜月」『東洋経済オンライン』

<https://toyokeizai.net/articles/-/1404>。2018 年  
6 月 13 日閲覧。

## 働き方改革に関する新聞記事（一部）

「働き方」に関する全国世論調査」読売新聞  
2017.4.25。

清家 篤「働き方改革残された課題④ 第4次産業  
革命対応を急げ」日本経済新聞2017.4.28。

八代尚宏「働き方改革残された課題③ 「正社員」の  
見直し不十分」日本経済新聞2017.5.1。

山本 勲「働き方改革残された課題② 時間当たり  
生産性向上を」日本経済新聞2017.5.2。

「生産性改革④ サービス業は「脱・安売り」を競え」  
日本経済新聞（社説）2017.5.5。

「生産性改革③ ホワイトカラーの力を引き出そう」  
日本経済新聞（社説）2017.5.6。

「生産性改革② AI活用し「知」の価値を高めよ」  
日本経済新聞（社説）2017.5.7。

入山章栄「働き方改革 知の探索を加速」読売新聞

2017.8.11。

「人の力をいかす日本へ① 働き手は工夫でもっと  
増やせる」日本経済新聞（社説）2017.8.12。

「人の力をいかす日本へ② 技術で仕事の付加価値  
を高めよう」日本経済新聞（社説）2017.8.13。

佐藤博樹「仕事以外に打ち込もう」日本経済新聞  
2017.8.15。

水野裕司「望まぬ転勤 減らす工夫」日本経済新聞  
2017.8.17。

「米労働市場に異変一働き盛り男性の参加率 主要  
国最低」日本経済新聞2017.8.19。

「100時間残業 精神むしばむー「過労死ライン」労  
災認定の目安」日本経済新聞2017.8.21。

「働き方改革法案を今国会で成立させよ」「働き  
方、企業に危機感」日本経済新聞（社説ほか）  
2018.4.1。

「働き方改革」「多様な働き方めざす」読売新聞（社  
説ほか）2018.4.1。

「過重労働」（<https://bizhint.jp/keyword/122387>）。

「世界の働き方（上）」読売新聞2018.4.24。